

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku v moravskoslezském regionu

Evaluation of the competitiveness of a small business in the Moravian-Silesian Region

Student:

Hana Bílá Bc.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Pocztaková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Bílá**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku v moravskoslezském regionu
Evaluation of the Competitiveness of a Small Business in the Moravian-Silesian Region

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska problematiky
 3. Charakteristika podniku a jeho činnosti
 4. Analytická část
 5. Syntéza a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

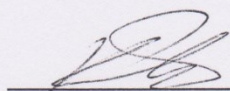
- HUČKA, Miroslav a kol. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

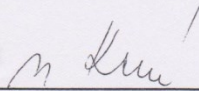
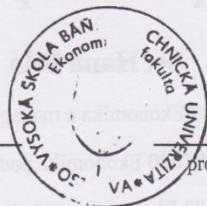
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy
č. 1., dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....
Vlastnoruční podpis

Poděkování:

Děkuji Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA, vedoucí mé diplomové práce, za vedení, pomoc a cenné rady, maximálně vstřícný a ochotný přístup.

1.	Úvod	5
2.	Teoreticko-metodická východiska.....	7
2.1	Vymezení pojmu podnik a pojmů souvisejících	7
2.1.1	Podnik a podnikatel	8
2.1.2	Podnikání versus podnikavost	9
2.1.3	Malé a střední podnikání	10
2.2	Vymezení pojmu konkurenceschopnost a pojmů souvisejících	11
2.2.1	Konkurence.....	12
2.2.2	Konkurenceschopnost.....	17
2.2.3	Konkurenční výhoda.....	21
2.2.4	Konkurenční strategie.....	22
2.3	Vymezení pojmu podnikatelského prostředí a okolí podniku	26
2.4	Metody analýzy podnikatelského prostředí	29
2.4.1	PESTLE analýza.....	29
2.4.2	Pasportizace podnikatelského prostředí.....	30
2.4.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	31
2.4.4	SWOT analýza.....	32
2.5	Metody analýzy portfolia.....	34
2.5.1	BCG Matice.....	34
2.5.2	GE Matice.....	36
2.6	Nástroje marketingového mixu	38
2.6.1	Produkt	38
2.6.2	Cena	39
2.6.3	Distribuce	40
2.6.4	Propagace	40
3.	Charakteristika podniku a jeho činnosti	42
3.1	Historie podniku	42
3.2	Současný stav	43
3.3	Organizační struktura podniku	44
3.4	Portfolio výrobků.....	44
3.5	Cíle a vize podniku	45
4.	Analytická část	47
4.1	PESTLE analýza.....	47
4.1.1	Politické vlivy.....	47
4.1.2	Ekonomické vlivy.....	48
4.1.3	Sociální vlivy.....	51
4.1.4	Technologické vlivy	53

4.1.5 Legislativní vlivy	54
4.1.6 Ekologické vlivy	56
4.2 Pasportizace podnikatelského prostředí	57
4.2.1 Historické souvislosti území	57
4.2.2 Charakteristika lokality moravskoslezského regionu	58
4.2.3 Struktura obyvatelstva	58
4.2.4 Infrastruktura	59
4.2.5 Podnikatelské prostředí	59
4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	60
4.3.1 Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků)	61
4.3.2 Vyjednávací vliv dodavatelů	61
4.3.3 Soupeření mezi existujícími konkurenty	65
4.3.4 Hrozba nově vstupujících firem	70
4.3.5 Hrozba substitučních výrobků	71
4.4 SWOT analýza	73
4.5 BCG matice	85
5. Syntéza a doporučení	86
5.1 Syntéza provedených analýz	87
5.1.1 Syntéza PESTLE analýzy	87
5.1.2 Syntéza Pasportizace podnikatelského prostředí	87
5.1.3 Syntéza Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	87
5.1.4 Syntéza SWOT analýzy	89
5.1.5 Syntéza BCG matice	93
5.2 Doporučení	93
5.2.1 Návrh na získání podlicence k užívání značky	94
5.2.2 Návrh na změnu právní formy	95
5.2.3 Návrh na novou organizační strukturu	96
5.2.4 Návrh na utlumení výroby produktů z kvadrantu bídných psů	97
5.2.5 Návrh na posílení marketingu	98
5.2.6 Návrh na spolupráci s odbornými školami	98
6. Závěr	100
Seznam použité literatury	102
Seznam zkratk	108
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	109
Seznam příloh	110

1. Úvod

Současný svět je charakterizován jako globální, turbulentní a chaotický. Globální svět je více propojený, přináší nové možnosti, nové příležitosti, nové technologie a nová ohrožení. Globalizace změnila svět a změnila podmínky na jednotlivých trzích. Chtějí-li firmy v tomto světě obstát, musí změnit své myšlení a chování. Zásady a dlouhodobá paradigmaty, která platila v minulosti, nejsou již mnohdy v dnešních podmínkách zcela aktuální. Mění se a narůstají nároky firem na jejich udržení se na trhu a jejich schopnost obstát v těžké a tvrdé konkurenci. Přežijí jen ti největší, nejbohatší či nejsilnější?

Zdá se, že i paradigma neochvějného postavení velkých, neúprosných a rozpínajících se nadnárodních gigantů již tak zcela neplatí. Téměř ve všech ekonomikách celé Evropy zaujímají významné místo malé a střední podniky.

Malé a střední podniky jsou páteří většiny evropských ekonomik. V roce 2012 Evropská komise zveřejnila výsledky průzkumu výkonnosti malých a středních podniků. Navzdory náročnému prostředí, v roce 2012 malé a střední podniky vydrželi v zemích EU jako páteř evropského hospodářství. [24]

Existence malých a středních podniků je pro společnost nepostradatelná. Malé a střední podniky jsou většinou těsněji spjaty s regionem, ve kterém působí. Danému regionu jsou ekonomickým přínosem, protože efekty z jejich podnikání většinou zůstávají v regionu. Kromě ekonomického významu mají význam sociální (vytvářejí pracovní místa v regionech), oblužný (dodávají své výrobky a služby ke spotřebitelům nebo dalšímu zpracování jako subdodavatelé) a společenský ve smyslu účasti na dění v daném regionu (charitativní a jiné společenské akce, podíl na urbanizaci měst, atd.). Malé a střední podniky jsou protipólem velkých podniků. V České republice tvořili v roce 2011 malé a střední podniky cca 99,84 % ze všech aktivních podniků, čímž se významně podílejí na zaměstnanosti a mají ve společnosti nezastupitelnou pozici. [30]

Mnohé z malých a středních podniků musí čelit neúprosným, agresivním tlakům ze strany velkých a bohatých společností, zvláště jejich konkurenční výhodě spočívající ve velkoobjemové a nízkonákladové výrobě. Vlivem globalizace se společnost mění na společnost informační, resp. znalostní, což s sebou přináší změny na trzích i změny v chování zákazníka. Zákazník, zejména na lokálních trzích, začíná vyžadovat individuální přístup a

uspokojení potřeb zákazníka je klíčovou podmínkou udržení se v široké konkurenci. Globalizace s sebou přináší i nutnost odlišení se. Právě individualizace může být životním prostorem pro existenci, pro život malých a středních podniků.

Cílem diplomové práce je na základě vybraných a v teoretické části definovaných metod zhodnotit konkurenceschopnost malého podniku v moravskoslezském regionu a v závěru, na základě výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení a udržení pozice podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

K dosažení stanoveného cíle bude použito metod, jejichž metodika a účel použití budou nejprve popsány v teoretické části. Metody budou rozděleny do 2 skupin: metody pro analýzu podnikatelského prostředí a metody pro analýzu portfolia. V rámci analýzy podnikatelského prostředí budou použity metody PESTLE analýzy, metoda Pasportizace podnikatelského prostředí, metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil, metoda SWOT analýzy a nástroje marketingového mixu. Pro analýzu produktového portfolia podniku bude z představených metod vybrána metoda BCG matice. Informace potřebné pro vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím uvedených metod, budou získány pomocí sběru primárních a sekundárních údajů. Primární údaje budou získány pomocí dotazníkového šetření mezi zákazníky, odběrateli a zaměstnanci, ale také přímým dotazováním a konzultacemi s majitelem podniku. Sekundární údaje budou čerpány z dostupných internetových zdrojů, jako např. webových stránek Českého statistického úřadu, webových stránek Moravskoslezského kraje a dalších veřejných zdrojů.

V závěru diplomové práce budou výsledky z analytické části shrnuty do syntézy. Na základě těchto výsledků budou navržena doporučení nejen k eliminaci slabých stránek a ohrožení, ale také doporučení k posílení silných stránek a k využití příležitostí, prostřednictvím nichž může dojít k posílení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku.

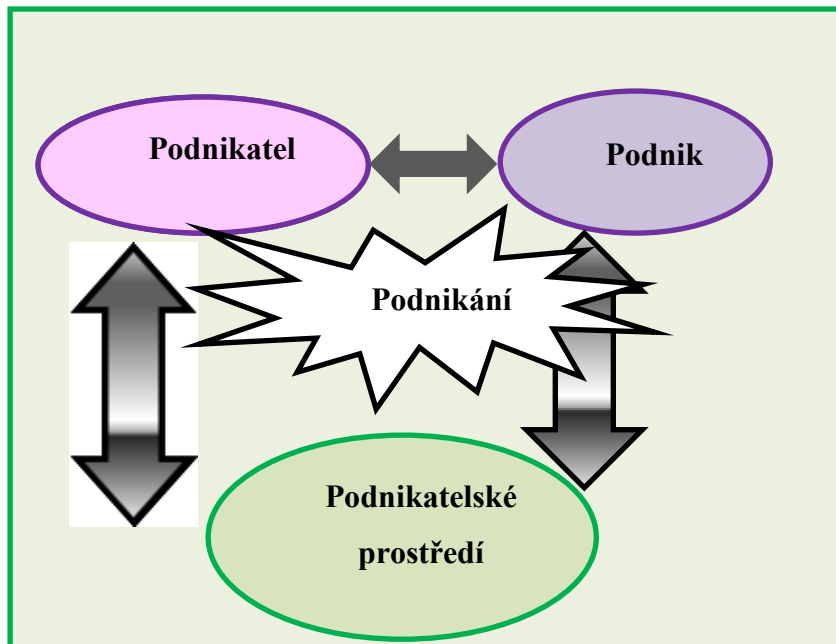
2. Teoreticko-metodická východiska

Cílem kapitoly je nejen vymežit a charakterizovat nejdůležitější faktory související s pojmy podnik, podnikání, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie, ale také definovat podnikatelské prostředí a metody, které budou dále využity v analytické části. Níže uvedená teoretická východiska jsou podkladem pro zpracování analytické části této diplomové práce.

2.1 Vymezení pojmu podnik a pojmů souvisejících

Pojem podnik v současné době nabývá na šíři, proto je nutné chápat jej v celém rozsahu jeho složitých vztahů a vazeb mezi nimi. Existence podniku je úzce spjata s podnikatelem, který v souvislosti s úspěšným dosahováním svých cílů musí disponovat vlastnostmi a schopnostmi charakteristickými pro podnikavost a podnikání. Právě podnikatel jako nositel podnikavosti je hlavním iniciátorem podnikání.

Obr. 2.1 Podnikatelství jako systém



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 22

2.1.1 Podnik a podnikatel

Na vymezení pojmů podnik a podnikatel je možné nahlížet z různých hledisek. V odborné literatuře lze nalézt různé výklady.

Podnik z právního hlediska: z právního hlediska je podnik vymezen v Obchodním zákoníku a je definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (Obchodní zákoník, Hlava I, díl II., §5 odst.1)

Podnik z ekonomického hlediska: z ekonomického hlediska můžeme na podnik nahlížet jako na ekonomický subjekt, který mění vstupy ve výstupy, tj. v konkrétní produkt.

Podnik ze systémového hlediska: kupříkladu Jirásek (2006) nahlíží na podnik jako na složitou tkáň prací, znalostí, dovedností, sil, prostředků a vztahů, které je třeba dle potřeby uvést v soulad. [6]

Wöhe a Kislingerová (2007, s. 41) označují podnik jako „*plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby.*“ [22]

Podnikatel z právního hlediska: je vymezen v Obchodním zákoníku (Obchodní zákoník, Hlava I. Díl I. §2, odst.2)

„Podnikatelem dle tohoto zákona je:

- a.) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b.) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c.) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d.) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“ [23]

Obecně lze na podnikatele nahlížet jako na hlavního aktéra podnikání, jež je nositelem podnikavosti, hlavním nositelem rizika, který je schopen rozpoznat příležitosti a využívat zdroje za účelem dosažení svých cílů. Mikoláš (2006) definuje podnikatele jako vlastníka

zdrojů (kladný potenciál), uspokojujícího aktivně potřeby (záporný potenciál) za účelem umocnění svého potenciálu, který je však ohraničen třemi podmínkami:

- a.) podmínkou nutnou, tj. vlastnictvím přírodně společenského bohatství (talent, majetek, fyzické schopnosti a dovednosti, atd.),
- b.) podmínkou další – zájem, ochota a schopnost vlastníka pracovat se svým potenciálem,
- c.) existence poptávky po vlastníkově potenciálu. [12]

2.1.2 Podnikání versus podnikavost

Na podnikání, podobně jako na podnik, lze nahlížet několika způsoby. Například Veber, Srpová (2005) uvádějí následující pojetí:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit, za účelem zvýšení jejich původní hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná uspokojováním nejrozličnějších potřeb. Je to prostředek pro seberealizaci.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření pracovních míst, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů a vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany.
- **Právní pojetí** – ve smyslu Obchodního zákoníku „*podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*” (OZ, Hlava I, Díl I., § 2, odst.1)

Podnikání je procesem k uspokojení potřeb, který vychází z vnitřní aktivity člověka. Podnikání je charakterizováno jako činnost cílevědomá, vyznačující se iniciativním a kreativním přístupem, organizováním a řízením transformačních procesů, praktickým přínosem, užitek a přidanou hodnotou. [19]

Mikoláš (2006) v souvislosti s pojmy podnik, podnikání a podnikatel uvádí výrok W. Churchilla: „...*podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru...*” (Mikoláš 2006, s. 11)

Podnikavost je jádrem podnikání, je to schopnost podnikat. Podnikavost se prolíná všemi již výše uvedenými pojmy: podnikem, podnikáním i podnikatelem. Podnikavost je vzorec

určitého chování subjektu, představuje spojení umu, kreativity, tvůrčí aktivity a dispozic podnikatele za účelem dosažení uspokojení potřeb. Veber, Srpová (2005) označují pojem podnikavost jako zastřešující pojem pro podnikání, podnikatele a podniky. Za podnikavost lze označit jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování příležitostí a její převedení do reálné činnosti. [19]

Mikoláš (2006) pohlíží na podnikavost jako na propojení kladných potenciálů člověka (lidských zdrojů) za konkrétních podmínek se zápornými potenciály (potřebami) okolního prostředí. [12]

2.1.3 Malé a střední podnikání

Definici malého a středního podnikání upravuje např. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, které definuje malé a drobné podnikatele z hlediska počtu zaměstnanců a z hlediska aktiv podniku, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Kategorie malého a středního podnikání dle Nařízení Komise ES

Kategorie Podniku	Počet zaměstnanců	Aktiva/majetek nebo obrat/příjmy (v korunovém ekvivalentu)
Střední podnik	< 250	Roční obrat < 50 mil. EUR aktiva < 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	Roční obrat < 10 mil. EUR resp. aktiva < 10 mil. EUR
Drobný podnik	< 10	Roční obrat < 2 mil. EUR aktiva < 2 mil. EUR

Zdroj: VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

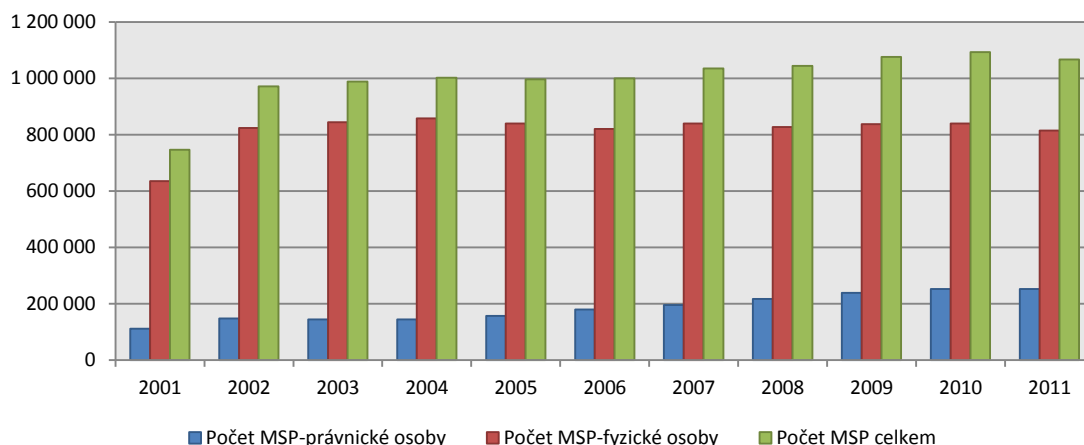
Veber a Srpová (2005) uvádějí statistické pojetí, dle kterého dělí podniky do 3 základních skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- velké podniky – 100 a více zaměstnanců. [19]

Malé a střední podniky jsou páteří evropských ekonomik. MSP stabilizují společnost, vytvářejí pracovní místa, čímž se významně podílejí na zajištění zaměstnanosti, reprezentují

místní kapitál a odrážejí místní poměry. Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo v polovině roku 2012 *Zprávu o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011*. V této zprávě se uvádí, že podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2011 byl 99,84 %, viz Graf 2.1 a celkový počet zaměstnanců MSP se zvýšil na 1856 tis. zaměstnanců, což je ve srovnání s rokem 2010 nárůst o 20.000 (tj. o 1,09 %). [30]

Graf 2.1 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 - 2011



Zdroj: 149/12 *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2011*; T: 13.6.2012 [online]. www.komora.cz, 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.hker.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/149-12-zprava-o-vyvoji-msp-a-jeho-podpore-v-roce-2011-t-13-6-2012.aspx>

Jak uvádí Veber a Srpová (2005) nejrychlejší způsob ekonomického oživení regionu vede skrze podporu rozvoje malých a středních podniků. Přednosti malých a středních podniků jsou citlivost a pružnost, s jakou jsou schopny reagovat na změny a požadavky okolního prostředí, schopnost vyplňovat mezery na trhu, o které velké podniky nemají zájem, jednodušší řídicí struktura. Nezanedbatelná je jejich úloha v napomáhání rozvoji menších obcí. Nevýhody MSP spočívají v obtížnějším přístupu ke kapitálu, menší schopnosti vyrovnat se s důsledky výkyvů vnějšího prostředí, ztížené možnosti expanze na zahraniční trhy a z toho plynoucí nižší rentabilitě, ve slabší pozici v soutěži o veřejné zakázky, handicapu v oblasti velkých investic a téměř nulové možnosti zaměstnávat špičkové vědce a odborníky. [19]

2.2 Vymezení pojmu konkurenceschopnost a pojmů souvisejících

Konkurenceschopnost, konkurenčnost, superkonkurence, hyperkonkurence, megakonkurence, konkurenční síla, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, atd., jsou pojmy, které

se v posledních letech skloňují v mnohých pádech v celosvětovém měřítku. Současná doba se vyznačuje nejistotou, rizikem, neurčitostí, turbulencí a chaosem. Podnik, který chce přežít v době turbulentních změn, musí se těmto změnám přizpůsobit, resp. musí je umět správně a včas vyhodnotit a adekvátně na ně reagovat. Konkurenční síly však nemusí být pouze zdrojem nebezpečí, zkázy a katastrofy, na konkurenci je možné pohlížet i jako na zdroj motivace, na výzvu, na příležitost a na zdroj učení se. Budoucnost podniku se odvíjí od jeho schopnosti být konkurenceschopným. [7]

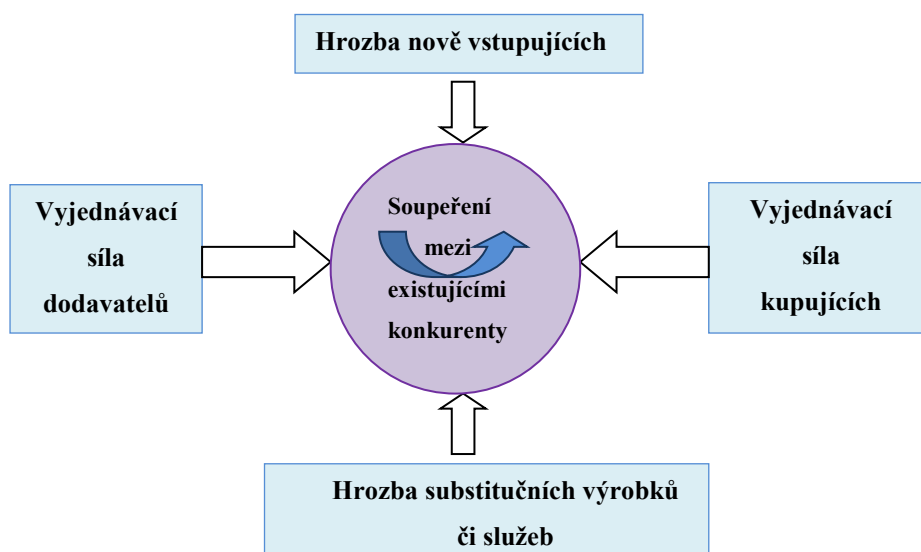
Jirásek (2004, s. 20) tvrdí, že „*Definice konkurenčnosti má několik komponent:*

- 1.) *Zaprvé je třeba schopnosti dostat se na trh (překonat vstupní tržní bariéry).*
- 2.) *Zadruhé být s to soupeřit s jinými podniky a na trhu se udržet (s přiměřeným ziskem).
Někdy se tato složka zpřísňuje výrokem, že má jít o náročné mezinárodní trhy, nikoliv o snadno přístupné trhy periferní (lokální).*
- 3.) *Zatřetí bere se v úvahu nikoliv jednotlivý, tím méně nahodilý výsledek tržního střetu, nýbrž takový, který hned nezaniká, ale trvá po krátkou, a ještě lépe po střední nebo snad i delší dobu (což závisí na charakteru produkce a poptávce po ní).“*

2.2.1 Konkurence

Dle Portera (1994, s. 3), „*Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly.*“

Obr. 2.2 Schéma hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: MAGRETTA, Joan. *Michael Porter: Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2. s. 43.

Porter (1994) uvádí, že konkurence se odráží od ekonomické struktury odvětví a je závislá na pěti základních konkurenčních silách, které Porter znázornil v modelu, dnes známým pod názvem *Porterův model pěti konkurenčních sil*, viz Obr. 2.2. Pro konkurenční sílu jsou rozhodující technické a ekonomické charakteristiky daného odvětví. Porterovo schéma pěti konkurenčních hybných sil, znázorňuje pět oblastí, ze kterých se mohou rekrutovat potencionální soupeři. [14]

Konkurence ze strany nově vstupujících firem

Firmy, které mají záměr vstoupit do odvětví, bývají většinou nositelé nových volných kapacit a volných zdrojů, v důsledku čehož dojde obvykle k poklesu cen a snížení ziskovosti stávajících firem. Překážkou pro nově vstupující firmy mohou být bariéry na straně vstupů. Porter (1994) uvádí přehled hlavních překážek:

- **Úspory z rozsahu**- rozhodne-li se stávající firma zvýšit objem své produkce na straně jedné, je pravděpodobné, že sníží jednotkovou cenu produktu nebo služby na straně druhé. Nově vstupující firmy jsou tímto nuceni ke vstupu na nový trh s velkým rozsahem své produkce, protože v případě menšího rozsahu budou cenově znevýhodněny, resp. budou čelit vyšším nákladům. Obě varianty jsou pro nově vstupující nežádoucí. Úspor z rozsahu je možné dosáhnout také v případě sdílení činností nebo činnostech přinášející vedlejší produkty, hlavně tam, kde existují společné náklady.
- **Diferenciace produktu** – souvisí se zavedenými značkami a loajalitou zákazníků. Diferenciace produktu jako bariéra vstupu klade nároky na nově vstupující firmy do odvětví ve smyslu zvýšených nákladů na překonání loajality zákazníků již existujících firem.
- **Kapitálová náročnost** – jako bariéra vstupu se projevuje hlavně v oblastech, ve kterých je nutno na začátku masivně investovat do reklamy nebo do vývoje a výzkumu. Velká kapitálová náročnost limituje vstup nových firem do odvětví.
- **Přechodové náklady** – představují jednorázové náklady, které musí vynaložit zákazník, chce-li přejít k jinému dodavateli, např. náklady na přeškolení zaměstnanců, náklady a čas k otestování a prověření nového zdroje, náklady na technickou pomoc a podporu, atd.
- **Přístup k distribučním kanálům** – vstup do odvětví je problémový, pakliže jsou distribuční kanály omezené (týká se převážně velkoobchodů a maloobchodů).

Překonání této překážky na vstupu do stávající distribučního kanálu nese s sebou vysoké nároky na finanční prostředky. Výrobce musí vynaložit nemalé finanční prostředky na umístění svého výrobku na výhodném, viditelném a odpovídajícím místě v regálu. Prodej výrobku musí podpořit reklamou a další podporou jeho prodeje.

- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – jsou překážky na vstupu vyplývající např.: z vlastnictví technologií výroby, z vlastnictví patentů a licencí, z výhodného přístupu k surovinám a zdrojům, z výhodné polohy, z vládních subvencí, ze zkušeností. Všechny tyto faktory představují zdroje úspor v nákladech pro již zaběhlé firmy. Jestliže nově vstupující firmy tyto faktory nevlastní, budou v důsledku tohoto vykazovat vyšší náklady.
- **Vládní politika** – týká se převážně regulovaných odvětví, ve kterých vláda může svými opatřeními (např. udělováním licencí, zákonnými normami, bezpečnostními předpisy) limitovat počet podnikajících subjektů.

Porter (1994, s. 14) shrnuje podmínky vstupu do hypotetického pojmu „*cena odrazující od vstupu: převažující struktura cen (a s ní související pojmy jako kvalita produktu a servis), která vyrovnává případný užitek ze vstupu s očekávanými náklady (odhadovaný potenciálním nově vstupujícím) na překonání vstupních překážek a rizika odvety. Je-li existující cenová hladina vyšší než cena odrazující od vstupu, nově vstupující firmy budou očekávat od vstupu nadprůměrný zisk a vstup se uskuteční.*“ [14]

Konkurenti v odvětví – soupeření mezi firmami

Jak tvrdí Porter (1994), k soupeření dochází tehdy, když konkurenční firmy spatří příležitost anebo cítí tlak. Nástrojem konkurenčního boje jsou zpravidla cenová soupeření, reklamní kampaně nebo vylepšený servis či záruky. Ne všechny metody jsou však účinné, některé např. cenová konkurence, mají nejistý výsledek a mohou vést k celkovému snížení ziskovosti v odvětví (v důsledku přizpůsobení se konkurenci sníženým cenám), ve kterých je nízká cenová elasticita poptávky. V pomalu rostoucích odvětvích se aktivita konkurence, hlavně firem uvažujících o expanzi, zaměřuje na boj o získání podílu na trhu. Příčinou boje mezi firmami mohou být i vysoké fixní nebo skladovací náklady, neboť vedou ke snaze o podporu prodeje, nejčastěji prostřednictvím snížení prodejní ceny produktu. Konkurenční politika firem v odvětví může nabývat různě odlišných forem. [14]

Konkurence ze strany substitutů

Substituty jako alternativa produktu, představují cenového konkurenta a svou existencí určují cenový limit produktu. Porter (1994) hovoří o cenovém stropu, který je tím pevnější, čím je substitutem nabízená cenová alternativa zajímavější. Velkou pozornost je třeba věnovat substitutům, které se vlivem své příznivé cenové polohy přibližují produkci odvětví. [14]

Konkurence ze strany dodavatelů

Dodavatelé disponují obdobnou silou jako odběratelé. Svého konkurenčního nátlaku dosahují převážně prostřednictvím hrozby zvýšením ceny surovin nebo ceny subdodávek. Výhodné postavení mají dodavatelé, kteří jsou v daném oboru jedineční, ať již z hlediska kvality dodávaného produktu nebo služby, z hlediska výjimečné ceny anebo z hlediska malého počtu dodavatelů v oboru. Konkurenční tlak dodavatelům usnadňuje také absence substitutů, roztržitost odběratelů, nevýznamnost podílu dodávaného produktu na celkovém objemu prodeje dodavatele. Vliv dodavatele poroste v případě důležitosti, nepostradatelnosti a neskladovatelnosti dodavatelova produktu pro odběratele. Vyjednávací pozici odběratele snižuje existence diferencované produkce dodavatele nebo existence přechodových nákladů. Porter (1994) mezi dodavatele kromě externích firem řadí také pracovní síly. Na pracovní sílu nahlíží jako na dodavatele s významným vlivem na zisk výrobce. Faktory, které podmiňují neopomenutelný vliv pracovní síly, jsou: kvalifikace, vysoká zručnost, nedostatková odborná pracovní síla, ale také stupeň organizovanosti v odborech. [14]

Konkurence ze strany kupujících (odběratelů, zákazníků)

Zájem odběratelů je zaměřen na snížení ceny na co nejnižší možnou míru, na získání lepších podmínek poskytovaných služeb a získání vyšší kvality. Porter (1994) uvádí souhrn podmínek, za kterých vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) roste:

- skupina odběratelů je koncentrovaná nebo nakupuje relativně velké množství produktů,
- produkty, které nakupují odběratelé, tvoří významnou část jejich nákladů a nákupů,
- odběratelé nakupují produkty, které jsou standardní a nediferencované,

- přechod odběratelů k jiným dodavatelům není zatížen vysokými přechodovými náklady,
- odběratelé jsou motivováni ke snížení vstupních nákladů, v důsledku nízkých zisků,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace (např. tlak na snížení ceny produktů, pod hrozbou, že si daný komponent začnou vyrábět sami),
- pro odběratele není produkt důležitý z hlediska jeho kvality nebo poskytnutých služeb,
- odběratel má úplné informace, které posilují jeho vyjednávací pozici. [14]

Konkurence a konkurenční síly se mění a vyvíjejí se. Z hlediska existence podniku je důležité o konkurenci získávat nepřetržitě nové poznatky. Vyrovnání se s konkurencí je jedním z faktorů, podmiňujících úspěšnost podnikání, zvláště malých a středních podniků. V souvislosti s rozšiřováním těchto poznatků vyvstala nutnost neustálého učení se. [3]

Jak tvrdí Vodáček a Vodáčková (2004), v moderním managementu lze na vyrovnání se s konkurencí nahlížet jako na „*přemožení konkurence*” nebo „*život s konkurencí v míru*” anebo „*spolupráci s konkurencí*.” V podmínkách malého a středního podnikání se však v praxi často tyto možnosti prolínají. Malé a střední podniky jsou na jedné straně nuceni s konkurenty spolupracovat a zároveň na straně druhé s nimi soutěžit. Vodáček a Vodáčková (2004) zmiňují i oblasti a situace tzv. *neutrality partnerů*. Neutralita partnerů může nastat z několika důvodů:

- obě strany se respektují a mají mezi sebou korektní vztahy, avšak spolu nespolupracují ani si nekonkurují → „*nesilová neutralita*”,
- vyvážená neutralita z hlediska sil spolupráce i konkurence, v případě narušení podmínek rovnováhy, hrozí konkurenční boj → „*silová neutralita*”,
- podniky zcela odlišné a vzdálené, ničím nepropojené, ničím si nekonkurující → „*neutralita z důvodů vzájemné izolace*.”

Všechny podniky musí mít na zřeteli skutečnost, že v průběhu času se konkurence a konkurenční síly vyvíjí, mění se a taktéž se může měnit intenzita jejich vzájemných vztahů, a to od spolupráce až ke konkurenčním střetům. [21]

Gibsona kol. (2007) ve své knize *Nový obraz budoucnosti* publikuje příspěvky autorů, kteří se snaží o nový pohled na měnící se svět konkurence. Gibson (2007) uvádí příspěvek Garyho Hamela, který chápe konkurenci jako šanci nalézat nové příležitosti a doslova tvrdí, že „*konkurence není naším nepřítelem – lidé, kteří ji za nepřítele považují, prostě nic nechápou.*“ (Gibson2007, s. 89)

2.2.2 Konkurenceschopnost

Současný globalizující se svět se vyznačuje turbulentními, mnohdy nepředvídatelnými změnami, chaosem a nejistotou, rizikem a neurčitostí. Po vstupu ČR do EU se podniky, zvláště pak malé a střední podniky ocitly tváří tvář tvrdé konkurenci vyspělých podniků EU. Pakliže chtěli v tvrdé konkurenci přežít a prosadit se, musely se naučit novým znalostem a dovednostem a přijmout nové pohledy a názory na způsoby podnikání. V současnosti již není možné se spoléhat pouze na staré klasické způsoby, paradigmaty a sledování statistických dat. Podnikatelé musí hledat nové způsoby, jak se vypořádat s konkurenceschopností. Mikoláš (2005) nabízí nový pohled na soudobou konkurenceschopnost, založený na hledání „potenciálu firmy“ a na „posilování dynamiky změn“. [11]

Mikoláš (2005) uvádí, že odhalení konkrétního potenciálu je základem pro konkurenceschopnost podniku. Potenciál chápe jako vnitřní nebo vnější sílu podniku. Vnitřní síla se projevuje jako silná nebo slabá stránka, má tedy podobu přebytku nebo nedostatku a lze ji ovládat. Vnější síla se jeví jako příležitost nebo ohrožení a má přímý vliv na síly vnitřní. Příležitost posiluje vnitřní sílu, ohrožení vnitřní sílu naopak oslabuje. Rozložení vnitřních a vnějších sil podniku, resp. udržování rovnováhy mezi nimi, představuje racionální rozložení potenciálu podniku, a to je nutnou podmínkou pro konkurenceschopnost podniku. V konkurenčním potenciálu se odrážejí nejen technologie, dovednosti lidí, nízké náklady, kterými disponuje podniku, ale odráží se v něm i konkurenceschopnost odvětví a regionu. Konkurenceschopnost podniku úzce souvisí s hodnotou podniku. Stakeholders mohou vnímat hodnotu podniku skrze jeho konkurenceschopnost v podobě značky, image, identity, integrity, atd. [11]

Nové pojetí potenciálu spočívá ve vymezení identity, integrity, mobility a suverenity podniku, viz Obr. 2.3. Tyto kategorie jsou velmi těsně spojeny s konkurenceschopností podniku a stávají se jejími stěžejními faktory.

Identita jako vlastní osobitost, vlastní JÁ podniku, představuje soubor vnitřních a vnějších znaků, které podnik identifikují v okolním světě. Definováním identity podnik definuje svoji roli a své poslání. Identita je charakterizována těmito znaky:

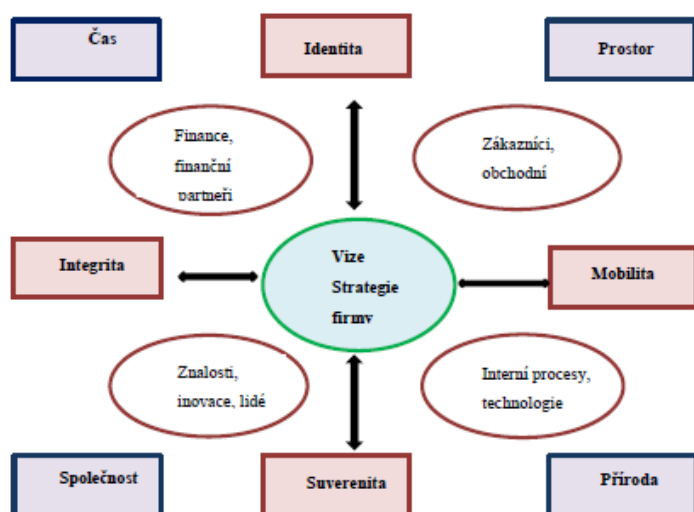
- idea – stěžejní myšlenka, vyjadřující podstatu bytí podniku. Idea je jádrem podnikového poslání a podnikové vize,
- totem – lokalita, místo, kde se idea zhmotňuje do reálné podoby,
- design – estetický obraz idey,
- rituál – komunikace, chování, procesy, které realizují obsah idejí,
- inovace – proces vývoje a přeměny všech složek identity do nových forem.

Integrita představuje soudržnost podniku.

Mobilita je schopnost a možnost podniku, s jakými reaguje na změny vnitřního a vnějšího prostředí. Mobilita je dána rychlostí pohybu podniku v čase a prostoru, jeho reakcí na změny a podněty přicházející z vnitřního i vnějšího okolí podniku.

Suverenita je odrazem postavení podniku v podnikatelském světě. Suverénnost podniku spočívá v jeho schopnosti a možnosti účelně a účinně rozhodovat o své budoucnosti a tato rozhodnutí také realizovat. [11]

Obr. 2.3 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 85.

Nejsou-li výše uvedené faktory (identita, integrita, mobilita a suverenita) na dostatečně vyspělé úrovni, je existence podniku ohrožena. Faktory mobilita a suverenita jsou zdrojem selekce podniků na trzích. Velké transnacionální podniky se zpravidla vyznačují vysokou mobilitou a suverenitou na globálních trzích. Malé a střední podniky disponují převážně nižší mobilitou a suverenitou v rámci lokálních trhů. Faktory identita, integrita, mobilita a suverenita spolu s dalšími externími faktory podnikatelského prostředí (přírodou, lidskou společností, prostorem a časem) a vnitřními faktory (lidský, finanční, obchodní a procesní potenciál podniku) společně ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Tuto skutečnost nejlépe charakterizuje schéma konkurenceschopnosti, tzv. model IDINMOS, viz Obr. 2.3. Uvedené faktory *identita, integrita, mobilita a suverenita* jsou označovány jako „měkké faktory“ a dle Mikoláše (2006) představují vrchol konkurenceschopnosti soudobého podniku. [12]

Dle Mikoláše (2005, s. 84) model IDINMOS představuje množinu, která „*zahrnuje základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy, které jsou výsledkem transformace vnějších zdrojů v kontextu podnikatelské strategie a vize.*“

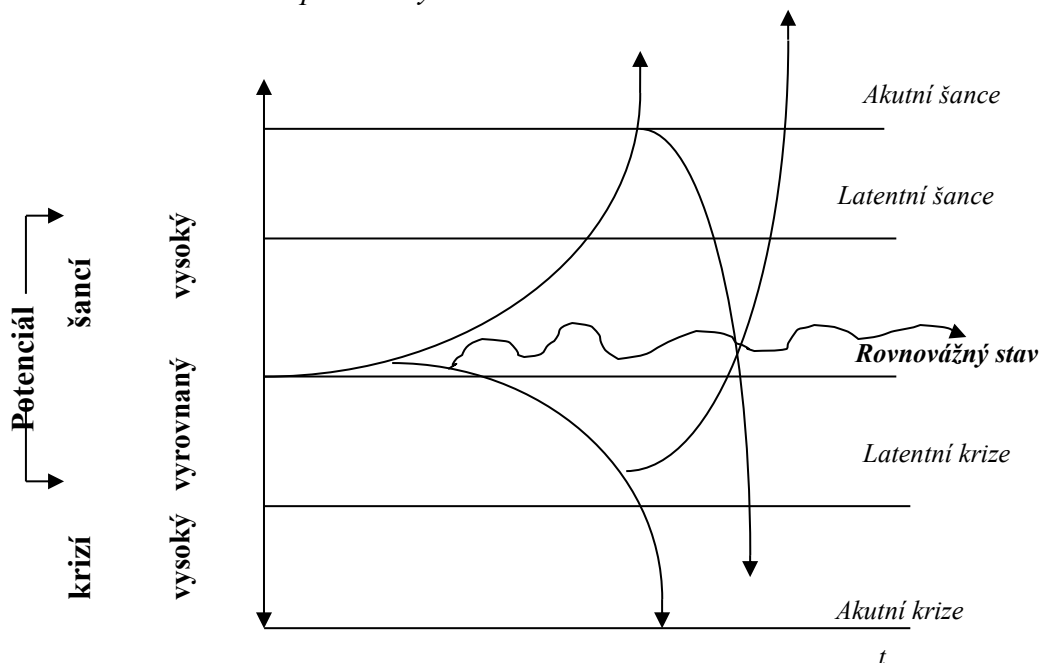
Kašík (1998) charakterizuje nevyužitý potenciál podniku jako jeho nevyužitou schopnost výkonu. Na podkladě srovnávání se sportovci tvrdí, že nevyužité potenciály, resp. nevyužité schopnosti je třeba neustále vyhledávat, neboť právě ony jsou impulsem k dalšímu posunu. Podnik, který chce být konkurenceschopným, musí být schopen se neustále posouvat. Všechny schopnosti, kterými podnik disponuje, je možné považovat za šanci, skrze kterou se podnik posune pozitivním směrem. Pro podnik je životně důležité, aby svůj potenciál šancí byl schopen včas odhalit a využít. Naopak všechny negativní výsledky a dopady lze považovat za rizika, v jejichž důsledku může dojít k poklesu podnikového potenciálu. Kašík (1998) znázorňuje podnikový potenciál prostřednictvím šancí a krizí v kontinuitě vývoje podniku v čase. [8]

Dle Obr. 2. 4 můžeme potenciál definovat jako: „*rozdíle mezi dvěma jevy, resp. jako odklon od obvyklé rovnováhy stavů (sil), tedy odklon od normálu.*“ (Kašík, 1998 s. 171)

Nepostradatelnou roli v konkurenceschopnosti podniku má marketing. Aktuálním a významným prvkem rozvoje marketingu je budování image podniku, obzvláště v souvislosti s etickými principy a zásadami. Dalšími důležitými faktory jsou přizpůsobení se podmínkám trhů, na nichž podnik působí a komunikace resp. její rychlost. Konkurenceschopnost firmy se

odvíjí také od informací o aktivitách svých konkurentů, novinkách v oboru o vývoji v okolí podniku a schopnosti podniku tyto informace zpracovat a využívat. [5]

Obr. 2.4 *Potenciál podnikových šancí a krizí*



Zdroj: KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9. s. 170.

Souček (Hučka 2005) ve svém příspěvku *Cesty českých podniků k celosvětové konkurenceschopnosti* se zamýšlí nad možnostmi velkých a bohatých firem ve srovnání s malými a středními podniky z hlediska globální megakonkurence. Souček (Hučka 2005, s. 108) dochází k závěru, že „v globální megakonkurenci zvítězí velké, bohaté, vzdělané, informované, vlivné, rychlé firmy.“ Tyto firmy totiž disponují zdroji a kapitálem pro vysoce kvalifikované pracovníky, pro vědeckotechnický rozvoj, pro expanzi na zahraniční trhy, pro rozvoj marketingu a v neposlední řadě pro rozvoj distribučních sítí, komunikačních a informačních systémů. Cestu pro malé a střední podniky autor spatřuje ve vytváření sítí a aliancí, a to dokonce často i s jejich konkurenty. [5]

Síťové podnikání dle definice OECD (2001) představuje „skupinu firem, které používají spojené zdroje ke kooperaci na společných projektech.“ (Skokan 2004, s. 102) V rámci sítí dochází ke sdružování podniků za účelem navazování těsnějších kontaktů, partnerských vztahů, rozvíjení širší spolupráce, společné sdílení informací. [15]

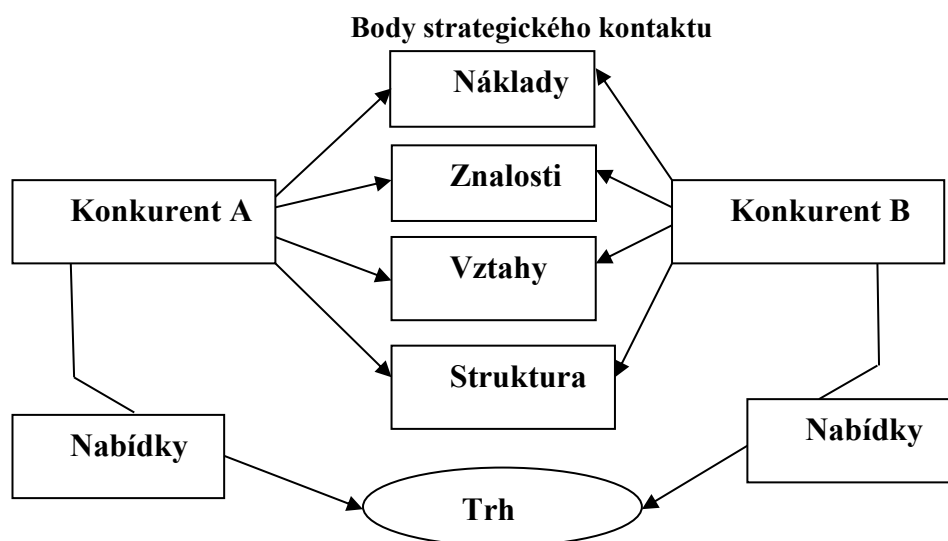
Kupříkladu Veber a Srpová (2005) poukazují na možnost zmírnění nedostatků a nevýhod malých a středních podniků ve srovnání s velkými podniky, právě členstvím malých a středních podniků v různých aliancích a sítích. [19]

Vodáček a Vodáčková (2004) tvrdí, že sdružování malých a středních podniků do aliančních sítí, je jednou z možností, jak čelit konkurenčním střetům. Partnerská spojení mohou nabývat různých podob od příležitostné a nahodilé spolupráce, přes neformální spolupráci se sdílením informací, preferování dodavatelů a odběratelů, dohod všech typů a všech oblastí až po licenční dohody, franchising, outsourcing a akvizice. [21]

2.2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda podniku nebo jeho produktu z pohledu zákazníka bude vnímána odlišně než konkurenční výhoda vnímaná konkurenčním subjektem. Zákazník zpravidla vnímá konkurenční výhodu v podobě nižší ceny, vyšší kvality, lepších doplňkových služeb, ekologické zátěže, dopravy, informací, atd. Konkurenční výhoda z pohledu podniku je přímo závislá na jeho mobilitě, tedy na schopnosti a rychlosti s jakou je podnik schopen reagovat na změny přicházející z vnějšího prostředí. [5]

Obr. 2.5 Faktory podílející se na tvorbě konkurenční výhody a chování konkurence



Zdroj: STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9. s. 45.

Disponuje-li podnik konkurenční výhodou, je třeba tuto výhodu nepřetržitě střežit, tzn., podnik musí nepřetržitě hlídat kroky svých konkurentů. Konkurenční výhoda má dynamický charakter. Faktory, které mohou způsobovat konkurenční výhodu, zasahují do oblastí nákladů, znalostí, vztahů a struktury, viz Obr. 2.5. Konkurenční výhodu je třeba průběžně udržovat a také aktualizovat. [16]

Porter (Gibson, 2007, s. 63) ve svém příspěvku „*Vytváření zítřejších výhod*“ uvádí, že „*Je třeba, aby podniky místo pouhého eliminování nevýhod hledaly cesty, jak růst a budovat si výhody.*“ Porter (Gibson, 2007) je dále přesvědčen, že cesta udržení si konkurenční výhody vede skrze inovace a modernizaci, přičemž inovacemi nemá na mysli jen částečná zdokonalení. Inovace v pojetí Portera představují nacházení nových pojetí, nových metod a nových kombinací. [3]

2.2.4 Konkurenční strategie

Jak tvrdí Porter (1994, s. 30) „*účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil.*“ Pro úspěšnou strategii musí podnik disponovat znalostmi o prostředí, v němž se pohybuje, znalostmi o dostupnosti svých zdrojů, o silných a slabých stránkách nejen svých, ale i konkurentů a měl by být schopen předvídat změny a vývoj v odvětví. Porter (1994) uvádí 3 typy obecných strategií:

- *prvenství v celkových nákladech,*
- *diferenciace,*
- *soustředění pozornosti.*

V současné době globalizace právě *strategie diferenciace* by mohla být cestou pro malé a střední podniky. Diferenciace nespočívá jen v odlišnosti či výjimečnosti produktu nebo služby, vnímání diferenciace nabývá různých podob, např.: značka, design, technologie, vlastnosti produktu nebo služby, poprodejní servis, prodejní síť, extrémně vysoká kvalita a další. Hlavním cílem strategie diferenciace je výjimečnost v některých z výše uvedených faktorů, nicméně sledování nákladů nelze opomíjet. Porter (1994, s. 38) tvrdí, že „*strategie diferenciace vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech.*“

Strategie soustředění pozornosti je další druhem obecné strategie, vhodné pro malé a střední podniky. V rámci strategie soustředění pozornosti se malé a střední podniky mohou zaměřit nejen na konkrétní výjimečný produkt nebo službu, ale také na konkrétní skupinu odběratelů nebo na konkrétní geografický trh. Ústřední myšlenkou strategie soustředění pozornosti je snaha co nejlépe uspokojovat potřeby zvolenému objektu a této filozofii jsou podřízena veškerá funkční opatření. Strategie soustředění pozornosti však zpravidla přináší určitá omezení nejčastěji v podobě velikosti celkového podílu na trhu a s tím spojené velikosti objemu prodeje a ziskovosti. [14]

Tomek a Vávrová (2009, s. 150-155) uvádějí řadu strategií dle jejich zaměření, např.:

Strategie volby tržní úrovně dle rozhodnutí, kterou skupinu účastníků trhu bude firma preferovat)

- *strategie preferenční* – strategie značkových výrobků se zaměřením na střední a vyšší vrstvy, prioritní postavení mají výrobky s vyšší kvalitou a funkcemi. Zákazník se rozhoduje z hlediska značky a kvality, nikoliv z hlediska ceny,
- *strategie cena/množství* – strategie diskontní se zaměřením na nízkopříjmové vrstvy.

Strategie volby tržního prostoru – s globalizací je spojena existence tří globalizačních sil v podobě globalizace trhů, globalizace oborů a globalizace soutěže.

Strategie podle postavení produktu na trhu – vychází z postavení produktu v matici portfolia produktů (matice BCG, GEC)

- *strategie investiční* – pro potencionální hvězdy,
- *strategie dezinvestiční* – pro produkty v postavení hladových psů,
- *strategie selektivní* – pro produkty, u kterých se podnik musí zamyslet, zda bude do nich investovat či nikoliv.

Strategie orientované na zákazníka – základem je vztah: kvalita – cena – náklady

- *orientace na inovace,*
- *orientace na jakost,*
- *orientace na značku,*
- *orientace na šíři programu,*
- *orientace na náklady.*

Strategie orientované na konkurenci – strategie s cílem se významně odlišit od konkurence, nejčastěji prostřednictvím konkurenční výhody

- *strategie kooperace* – na základě licenčních a jiných smluv, umožňujících získat alespoň formální konkurenční výhodu,
- *strategie konfliktní* – prostřednictvím útoku za účelem zisku tržního podílu,
- *strategie úhybná* - pod tlakem inovace ze strany konkurence snaha o získání nových segmentů,
- *strategie přizpůsobení se* – snaha o udržení stávající pozice na trhu.

Strategie orientovaná na zprostředkovatele odbytu – na základě vztahu výrobce – obchod snaha o posílení pozice podniku

- *strategie přizpůsobení se* – výrobce reaguje pasivně na utváření odbytových cest,
- *konfliktní strategie* – na základě boje o rozdělení funkcí v distribučním kanálu,
- *kooperační strategie* – snaha o spolupráci a přiblížení názorů,
- *strategie uhýbání* – hledání dalších cest ke zmenšení závislosti na partnerovy v silném postavení,
- *strategie ignorování* – výrobce hledá vlastní způsoby prodeje. [18]

Dedouchová (2001) uvádí základní konkurenční strategie založené na trhu, resp. na vztahu mezi cenou a hodnotou vnímanou zákazníkem, viz Obr. 2.6. Autory této teorie pod názvem „*strategické hodiny*“ jsou Johnson a Scholes. Dedouchová (2001, s. 60) tvrdí, že: „*lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se nestanou hodnotou pro zákazníka.*“ Model „*Strategických hodin*“ je rozdělen na úseky, které jsou charakterizovány různými druhy strategií, a to strategiemi cenovými, diferenčními, hybridními a neúspěšnými.

Cenové strategie jsou charakteristické pro úseky 1 a 2. Strategie úseku 1 představuje strategii pro trh, který preferuje nízkou cenu a zároveň akceptuje nízkou kvalitu. Jedná se o segment nízkopříjmových zákazníků. Strategie úseku 2 představuje strategii nízkých cen, ale zároveň určitého stupně udržitelné kvality.

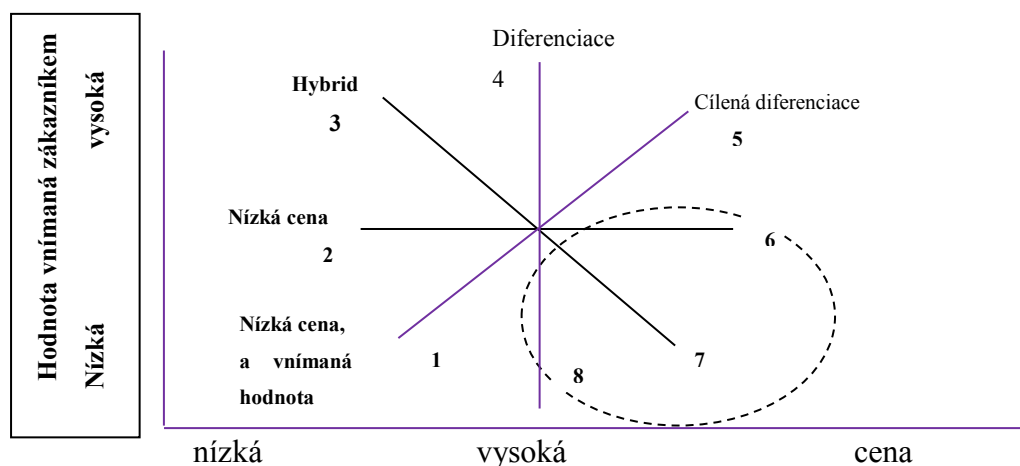
Diferenční strategie jsou představovány úseky 4 a 5. Diferenční strategie pro úsek 4 je určena zákazníkům, kteří požadují vyšší hodnotu (vyšší kvalitu pro uspokojení svých

potřeb) a akceptují vyšší cenu. Úsek 5 je úsekem cílené diferenciaci, tj., podniky nabízejí vyšší hodnotu za vyšší cenu na vybraném segmentu trhu.

Hybridní strategie (úsek 3) si klade za cíl zvyšovat hodnotu pro zákazníka a přitom nezvyšovat cenu. Tato strategie je vhodná při vstupu podniku na trhu nebo zavádění nového výrobku. Otázkou je, jak dlouho může podnik tuto strategii udržet.

Neúspěšné strategie (úseky 6,7,8) jsou strategie, které spějí k zániku. Úsek 6 představuje produkty, jejichž cena se zvyšuje bez zvýšení hodnoty pro zákazníka. Úsek 7 představuje produkty, jejichž cena se zvyšuje a kvalita vnímaná zákazníkem se snižuje. Strategie úseku 8 představují produkty, u nichž se cena sice nemění, ale kvalita se snižuje. Všechny typy neúspěšných strategií jsou pro podnik rizikem a vedou ke ztrátě trhu. [1]

Obr. 2.6 Strategické hodiny



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 60.

Základem dobré strategie, je znalost oboru, ve kterém podnik působí. Dobrá strategie se pak může stát přímo konkurenční výhodou. Porter (Gibson, 2007) poukazuje na nezbytnost jedinečnosti a výjimečnosti, protože jakákoliv podobnost s konkurencí je snadno napodobitelná a je zdrojem neúspěchu. Strategie je pro podnik životně důležitá. Podnik, který nemá strategii nebo se jí neřídí, spěje k zániku. Podnik by měl svou strategii nejen dodržovat, ale také průběžně zdokonalovat resp. zdokonalovat techniky, prostřednictvím nichž aplikuje zvolenou strategii v praxi. Přestože je strategie utvářena zejména v dlouhodobém horizontu, musí reflektovat na změny potřeb zákazníka, na změny ve vývoji nových technologií, na

změny konkurenčních produktů, atd. V tomto okamžiku dochází ke změně konkurenční strategie. Porter (Gibson, 2007) však varuje před pomíjivými hodnotami a zdůrazňuje nutnost hodnot trvanlivějšího charakteru, které spatřuje v např. dlouhodobé kvalitě, intenzivní poprodejní péči, odolnosti v náročných provozních podmínkách a jednoznačné trvanlivosti produktu. Strategie je obzvláště důležitá pro malé a střední podniky. Malé a střední podniky by měly být v pozici, která je buď těžko napodobitelná anebo v pozici, která je pro velké konkurenty nezajímavá. V této pozici by se malé a střední podniky měly zaměřit na výjimečně kvalitní služby. [3]

Porter ve svém příspěvku *Vytváření zítřejších výhod* tvrdí (Gibson, 2007 s. 63), že „*pokud si všichni konkurují na základě stejného souboru proměnlivých veličin, zvyšují se sice standardy, ale žádný podnik nezískává náskok před ostatními. A získání náskoku – a jeho následné udržení – je základem strategie: spočívá ve vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, abyste se od konkurentů něčím odlišili. Nestačí, když jen budete to, co děláte, dělat lépe – je třeba, abyste to, co děláte, dělali jinak.*“ [3]

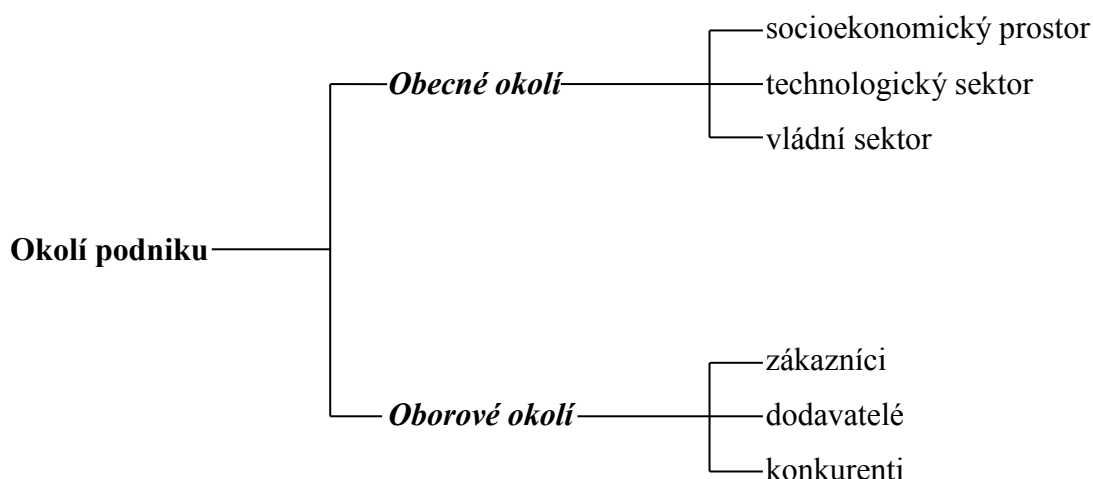
2.3 Vymezení pojmu podnikatelského prostředí a okolí podniku

Podnikatelské prostředí je prostor, ve kterém podnik uskutečňuje své činnosti a záměry. Podnikatelské prostředí jako prostor je složité, strukturované, pestré, časově, teritoriálně, a věcně ohraničené. Disponuje faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Faktory ovlivňující podnikání se nacházejí nejen uvnitř podniku, ale přicházejí také z vnějšího okolí, více či méně vzdáleného. Na členění okolí podniku, v němž podnik provozuje svoji činnost, nahlízejí různí autoři různými způsoby. Kupříkladu Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka Obr. 2. 6 a dle Houldena Obr. 2. 7. Dle Jaucha a Gluecka je okolí podniku členěno na oborové okolí a okolí obecné.

Oborové okolí je tvořeno především:

- *zákazníky* (důležitý faktor demografický – věk populace, rozložení příjmů, změny v populaci, faktor geografický – vliv na umístění podniku do místa, kde se nacházejí zákazníci, atd.),
- *dodavatelé* (jejich síla, vzdálenost, kvalita vztahů, dostupnost a náklady),
- *konkurenty* (pozice podniku vůči konkurentům, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, bariéry vstupu do odvětví, vývoj a změny konkurence, strategie konkurence).

Obr. 2.6 Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 43.

Obecné okolí je charakterizováno jako prostor socioekonomický, vládní a technologický. **Socioekonomický prostor** zahrnuje ekonomické, klimatické, ekologické a sociální faktory:

- *ekonomické faktory* (růst nebo pokles HDP, míra inflace, zaměstnanost, úrokové míry, míra zadlužení, stadium hospodářského cyklu ekonomiky, daňové zatížení podniků, podpora podnikání, kupní síla, atd.),
- *ekologické a klimatické faktory* (souvisí nejen s přírodními a klimatickými podmínkami, které ovlivňují hlavně sezónní činnosti a produkty, ale také s dostupností přírodních zdrojů, ekologickými zátěžemi a předpisy souvisejícími),
- *sociální faktory* (životní úroveň a styl, klima ve společnosti, postoje lidí, společenský a politický systém, struktura populace z hlediska kvalifikace, vzdělání, věku, pohlaví a zdravotní způsobilosti).

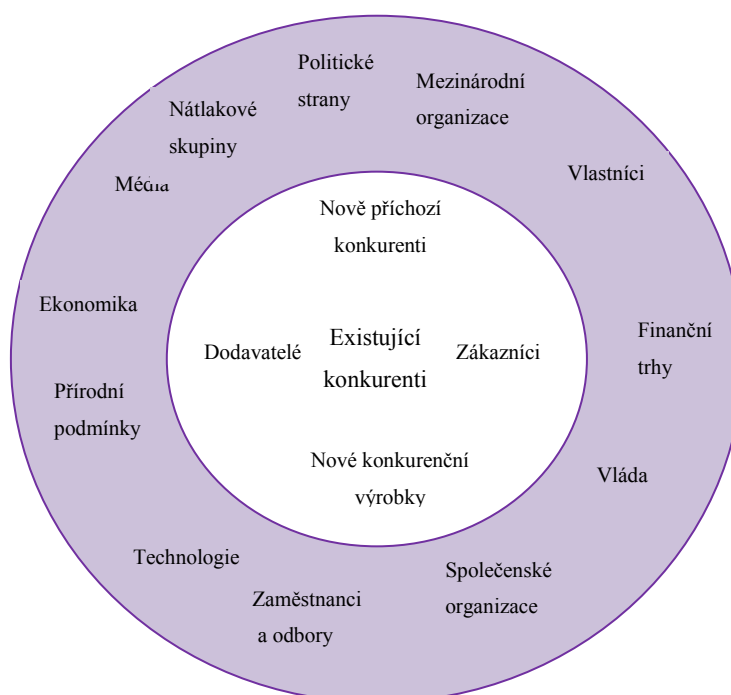
Technologický sektor zahrnuje oblast inovací, výzkumu a technického rozvoje.

Vládní sektor ovlivňuje podniky skrze zákony, nařízení a kontroly, prostřednictvím nichž má stát vliv na ekonomiku. Stát vystupuje také v roli významného zaměstnavatele i spotřebitele. Aktivita státu prostřednictvím jeho institucí představují pro podniky příležitosti i hrozby.

V členění dle Houldena je obecné okolí rozšířeno o vliv médií, nátlakových skupin, odborů a jsou zde zahrnuty i společenské a mezinárodní organizace. Houlden obecné okolí rozšířil o

vliv důležitých stakeholders, tzn. skupin, které mají na činnost podniku větší či menší vliv. Stakeholders představují všechny subjekty, které jsou v kontaktu s podnikem. Oborové okolí v pojetí Houldena je analogií s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Oborové okolí tvoří především zákazníci, dodavatelé surovin, materiálu a polotovarů. Dalšími subjekty v oborovém okolí, mající podstatný vliv existenci podniku jsou konkurenti stávající i konkurenti nově vstupující do odvětví. Neopomenutelnou roli sehrávají substituty, které mohou být v pozici konkurenčních výrobků. [9]

Obr. 2.7 Členění okolí podniku dle Houldena



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 42.

Jiný pohled na členění podnikového okolí uvádějí Dvořáček a Slunčík (2012), kteří vnější okolí podniku člení na *okolí specifické*, které je spojeno s konkrétním odvětvím a *okolí všeobecné*, jež svými faktory podmiňuje chování všech podniků bez ohledu na odvětví, ve kterém svoji činnost uskutečňují. [2]

Obecně je možno na okolí podniku nahlížet jako na prostředí, které lze z hlediska hierarchie a faktorů rozdělit na makroprostředí, mezzoprostředí a mikroprostředí. *Makroprostředí* je utvářeno faktory, které odrážejí národohospodářské, celospolečenské, klimatické, legislativní klima v dané ekonomice. *Mezzoprostředí* je souborem faktorů, které

představují úroveň technické a dopravní infrastruktury, přírodního prostředí, všeobecné a ekonomické kultury, podnikatelské struktury v daném prostoru. *Mikroprostředí* souvisí s vlastnostmi a schopnostmi podnikatele, resp. s jeho uměním vést lidi, uměním vlastnit, uměním komunikovat, uměním uspokojovat lidské potřeby a uměním formulovat podnikatelskou filozofii. [8]

Se změnami v podnikání na počátku 21. století dochází i ke změnám v chápání podnikatelského prostředí. Kupříkladu Ludvík (Hučka 2005) ve svém příspěvku tvrdí, že ekonomické a přírodní složky podnikatelského prostředí ustupují v řebříčku dominance složkám nehmotným, jako jsou např. ekonomická i všeobecná kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky, atd. [5]

Existence podniku je bezpodmínečně spjata se znalostí všech typů podnikatelského prostředí, které představují soubor vztahů, faktorů a složek ovlivňující podnik a podnikání. Pro podnikatele je nezbytné průběžně mapovat podnikatelské prostředí obklopující jeho podnik a věnovat mimořádnou pozornost změnám, které mohou mít zásadní vliv na pozici podniku na trhu.

2.4 Metody analýzy podnikatelského prostředí

Pro analýzu vnějšího podnikatelského prostředí jsou určeny metody, pomocí nichž podnik získá podrobný a ucelený přehled o stavu prostředí, v němž provozuje svoji činnost. V následujícím textu budou stručně představeny některé z nich, resp. ty, které budou využity dále v analytické části.

2.4.1 PESTLE analýza

Metoda PESTLE je analytickou metodou, která je určena pro strategickou analýzu externího prostředí. Metoda PESTLE identifikuje faktory externího prostředí, které by mohly nějakým způsobem ovlivňovat podnik anebo jsou s existencí podniku spjaty. Grasseová a kol. (2010) uvádějí tři základní otázky, jejichž zodpovězení je účelem analýzy PESTLE:

- „Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?“
- „Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?“
- „Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“ (Grasseová a kol. 2010, s. 178)

Název metody představuje první písmena oblastí ve, kterých jsou tyto faktory analyzovány:

- **Politické** vlivy (politická stabilita země, zahraniční politika, politické postoje vůči privátnímu a státnímu sektoru),
- **Ekonomické** vlivy (míra inflace, úroková míra, měnová stabilita, směnné kurzy, bankovní systém, dostupnost úvěrů),
- **Sociální** vlivy (velikost, vzdělanostní, národnostní, věková struktura populace, míra nezaměstnanosti, zvyklosti a odborná úroveň obyvatelstva),
- **Technologické** vlivy (úroveň výzkumu, vývoje, vládní podpora výzkumu, obecná technologická úroveň, úroveň zastarávání technologií),
- **Legislativní** vlivy (existence a funkčnost zákonných norem, vymahatelnost práva),
- **Ekologické** vlivy (klimatické a přírodní podmínky, ekologické zátěže, legislativa spojená s ochranou životního prostředí).

Metoda PESTLE analyzuje faktory vnějšího prostředí, jejichž působení by mohlo být pro podnik hrozbou, ale i příležitostí. [4]

2.4.2 Pasportizace podnikatelského prostředí

Dle Kašíka (1998) metoda pasportu představuje shromáždění veškerých dostupných informací o určité lokalitě, regionu, obci. Předmětem tohoto přehledu jsou informace zaměřené na:

- identifikaci dané lokality, v níž podnik působí z hlediska identifikace území,
- vymezení historických souvislostí území a geografické parametry,
- informace o struktuře obyvatelstva,
- informace o ekologických a jiných omezeních podnikání v oblasti,
- výskyt kulturních památek a chráněných území,
- přehled již poskytovaných služeb v regionu,
- seznam významných podniků působících v dané oblasti,
- informace o stávající infrastruktuře,
- informace o strategii rozvoje regionu,
- informace o vývoji a úrovni podnikatelského prostředí v oblasti.

Jak tvrdí Kašík (1998) diagnostika podnikatelského prostředí umožňuje identifikovat „životní rámec“ pro existenci malých a středních podniků a pomáhá jim uvést do souladu potenciál podniku s potenciálem regionu. [8]

2.4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je určena pro analýzu oborového okolí podniku. V souladu s Porterovým modelem, viz Obr. 2. 2 jsou analyzovány jednotlivé skupiny, které mohou být potenciálním rizikem pro podnik.

Analýza kupujících (zákazníků, odběratelů)- cílem analýzy zákazníků je zmapovat, kdo jsou zákazníci, kde se vyskytují, jaké jsou jejich potřeby a jaká jsou jejich očekávání, dle čeho se zákazníci rozhodují, jaké jsou jejich postoje, jaké jsou trendy, které by mohly mít vliv na změnu chování zákazníků.

Analýza dodavatelů – cílem analýzy dodavatelů je analyzovat dostupnost zdrojů (materiál, polotovary), jejich nákladovost, stabilitu dodávek, pozici a sílu dodavatele. Analýza dodavatelů nezahrnuje pouze dodavatele ve smyslu nákupu surovin, ale také dodavatele pracovní síly, dodavatele energie, poskytovatele kapitálu. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 51) poukazují na „*Princip výrobního partnerství*“. Princip výrobního partnerství dle autorů spočívá v permanentní a dlouhodobé spolupráci mezi výrobcem a dodavatelem a je pro obě zúčastněné strany výhodnější než konkurenční zápolení. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 51) tvrdí, že „*výběr dodavatele nemůže brát v potaz pouze cenové relace, ale spíše schopnost dodavatele přijmout dlouhodobě odpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět v optimální kvalitě.*“ [9]

Analýza konkurentů stávajících a konkurentů nově vstupujících – cílem je zjistit jak se vyvíjí konkurence, jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům, jestli do odvětví vstupují noví konkurenti, jaké strategie uplatňují konkurenti. Konkurenti stávající i potencionální mohou být zdrojem ohrožení podniku.

Analýza substitutů – cílem analýzy je zjistit, zda se vyskytují substituty, které by zákazníci mohli začít preferovat před daným produktem, nejspíše v důsledku příznivější ceny. Výskyt substitutů ohrožuje ziskovost podniku. [18]

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámější a dalo by se říct nejzákladnější metodou pro diagnostiku podnikatelského prostředí, a to externího i interního. Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí) a ohrožení a příležitosti přicházející z vnějšího prostředí. Identifikované faktory se zapisují do tabulky, která je složena ze čtyř kvadrantů. Každý kvadrant představuje konkrétní charakteristiku:

- kvadrant **S** (*strenghts* – silné stránky),
- kvadrant **W** (*weaknesses* – slabé stránky),
- kvadrant **O** (*opportunities* – příležitosti),
- kvadrant **T** (*threats* – hrozby).

Keřkovský (2006) uvádí, že fakta pro SWOT analýzu se shromažďují prostřednictvím dílčích technik, např. pomocí benchmarkingu, dotazníkovou metodou nebo i využitím závěrů z předešlých analýz. Užitečná data mohou poskytnout výroční zprávy, závěry auditu a hodnotící studie. Zásady pro zpracování SWOT analýzy:

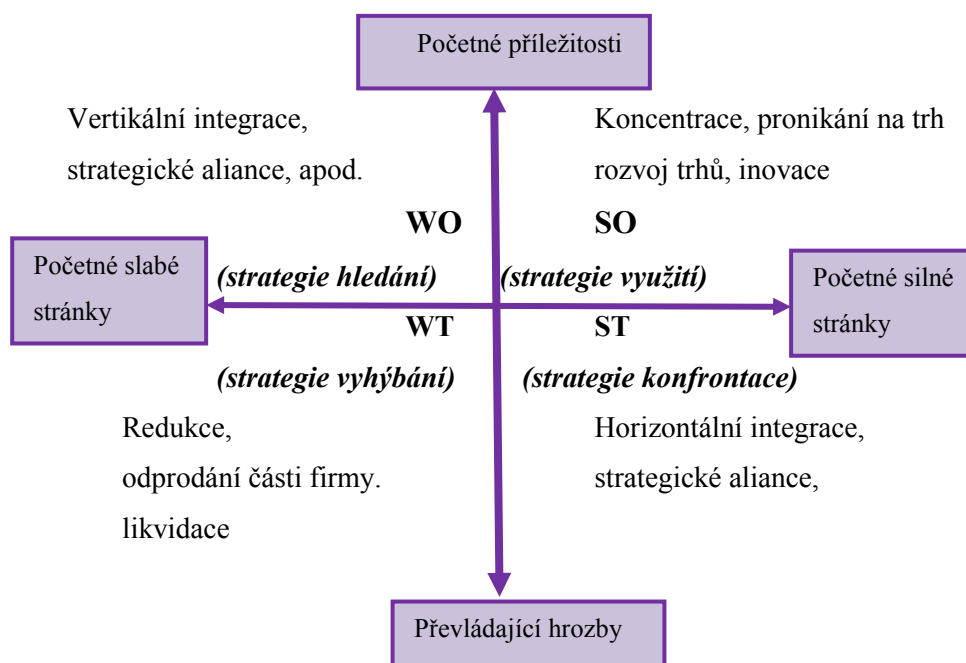
- zaměření na podstatné jevy a fakta,
- objektivita,
- ohodnocení síly působení jednotlivých faktorů dle významu,
- závěry musí být relevantní.

V závěru musí SWOT analýza vyústit v syntézu a doporučení k přijetí opatření nebo návrh nové strategie. Opatření by měla být zaměřena na eliminaci slabých stránek a hrozeb a na posílení silných stránek a chopení se nabízených příležitostí. SWOT analýza je cenným informačním zdrojem. [9]

Jak uvádí Veber & kol. (2009) dle výsledných kombinací vnitřních a vnějších stránek je možno odvodit a navrhnout příslušný typ strategie, viz Obr. 2. 8, které jsou založeny na 4 základních přístupech:

- „přístup *S-O* → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup *W-O* → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup *S-T* → využívat silných stránek k eliminaci hrozeb,
- přístup *W-T* → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.“ (Veber 2009, s. 534)

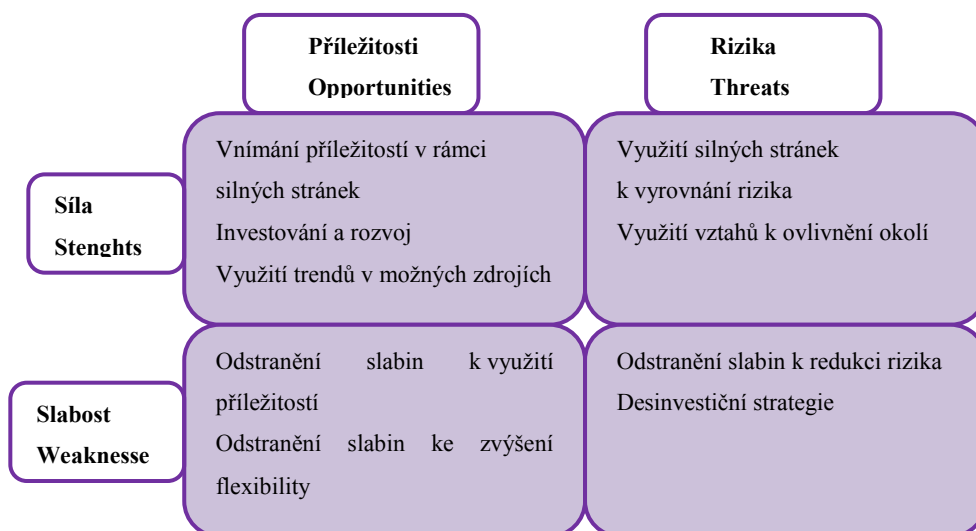
Obr. 2.8 Využití metody SWOT při koncipování strategií



Zdroj: VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 535.

Například Tomek a Vávrová (2009) uvádějí jiný způsob nazírání na výslednou kombinaci silných a slabých stránek, a to jako na matici s návodem na základní způsoby chování firmy, viz Obr. 2. 9.

Obr. 2.9 Matice výsledků SWOT analýzy



Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. s. 76.

SWOT analýza je zdrojem pro určení strategie. K vyhodnocení SWOT analýzy a následnému určení vhodné strategie se používá bodové ohodnocení jednotlivých faktorů stupnicí 1 (nejnižší) – 5 (nejvyšší) v kombinaci s metodou párového srovnávání. Metoda párového srovnávání umožňuje sestavit pořadí významnosti jednotlivých faktorů. Faktory se porovnávají mezi sebou (tzv. každý s každým), faktor s větší významností se zapíše do tabulky. Vyhodnocením četnosti výskytů jednotlivých faktorů v řádcích i sloupcích je možno stanovit pořadí významnosti daného faktoru. [4]

2.5 Metody analýzy portfolia

2.5.1 BCG Matice

BCG matice je analýzou produktového portfolia. BCG matice je založena na dvou základních kritériích: dynamice (růstu trhu) a relativního podílu na trhu. Skládá se ze 4 kvadrantů, z nichž každý charakterizuje patřičný podíl na trhu a charakter trhu. Umístěním produktu do jednotlivých kvadrantů získává management podniku obraz o přínosu produktu ve vztahu k vynaloženým nákladům na výrobu produktu a zisku, který produkt generuje.

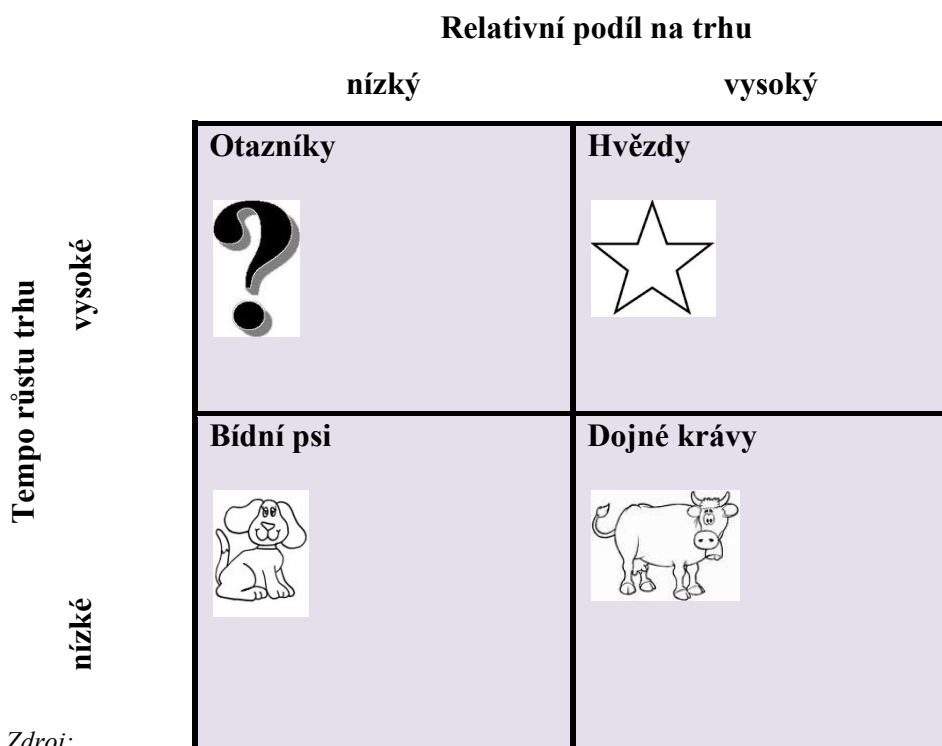
Tomek a Vávrová (2009) uvádějí z pohledu BCG matice obecné členění výrobků:

- „výrobky výhodné jak z hlediska trhu, tak podniku,
- výrobky z hlediska podniku do určité doby výhodné, perspektivně dle trhu nikoliv,
- výrobky, kde zatím neznáme jejich plné uplatnění,
- výrobky nevýhodné z hlediska trhu i podniku.“ (Tomek a Vávrová 2009, s. 83)

Při použití metody analýzy výrobků prostřednictvím matice BCG se příslušné výrobky zpravidla zakreslí do mapy, viz Obr. 2.8, která je definována dvěma osami, jež vyjadřují podíl na trhu a tempo růstu odvětví. Relativní podíl na trhu je znázorněn na horizontální ose a vyjadřuje se jako podíl k největšímu konkurentovi nebo i konkurenčnímu produktu v rámci výrobků jednoho podniku. Rozhraní mezi vysokým a nízkým podílem je značeno „1“, což vyjadřuje, že analyzované produkty nebo subjekty zaujímají stejný podíl na relativním trhu. Růst trhu je znázorněn na vertikální ose a je dán procentuálním vyjádřením ročního růstu trhu. [20]

Produkty umístěné v kvadrantu *Bídnych psů* jsou produkty s nízkým relativním na pomalu nebo vůbec rostoucím trhu. Tyto produkty jsou neperspektivní a jsou určeny k zániku. Produkty z kvadrantu *Otazníků* (někdy také v literatuře pod názvem *Problémové děti*) jsou produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Je na zvážení managementu podniku, zda bude do nich investovat anebo je stáhne z trhu. Do kvadrantu *Hvězdy* se umisťují produkty, které zaujímají vysoký realitní podíl na rychle rostoucím trhu. Těmto produktům je třeba věnovat maximální pozornost a podporu. Kvadrant *Dojných krav* je určen pro produkty, které zabírají vysoký tržní podíl, ale na pomalu rostoucím trhu. Tyto produkty se zpravidla již nepodporují, jsou generátorem zisků. [18]

Obr. 2.8 Matice BCG



Zdroj:

Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. s. 83

TOMEK, Gustav a

Umístění produktů v jednotlivých kvadrantech BCG matice se může měnit v čase. Např. „hvězdy“ se mohou posunout do postavení „dojných krav“ a z „dojných krav“ se časem mohou stát „bídni psi“. Změny postavení pozic produktů v jednotlivých kvadrantech BCG matice je ovlivňováno mnohými faktory. Nejdůležitějšími faktory jsou velikost a aktivity konkurence, úroveň a vývoj technologií a také vlastní jednání podniku. Podnik by měl dbát na

to, aby neměl příliš mnoho produktů v postavení otazníků a naopak velkou pozornost by měl věnovat produktům v postavení „hvězd“ a „dojných krav“. [20]

Produkty se do BCG matice zakreslují pomocí kroužků, jejichž velikost odpovídá objemu produkce daného výrobku. Jak tvrdí Keřkovský a Vykypl (2006, s. 62): „*BCG matice poskytuje rámcový a syntetický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod.*“ [9]

BCG matice má ale i své kritiky, kteří uvádějí některé její nevýhody. Například Veber (2009) jako hlavní argumenty kritiky BCG matice uvádí:

- „*Aplikace matice BCG svádí k dojmu, že růstu trhu je z hlediska organizace neovlivnitelný, což je důvodem přednostního zaměření na získání většího podílu na existujícím trhu, přičemž jsou opomíjeny možnosti dosáhnout růstu celého trhu.*“
- „*Relativní podíl na trhu nemusí být vždy rozhodujícím faktorem určujícím postavení výrobku. Zejména to platí pro mezinárodní trhy.*“
- „*Matice BCG nepředpokládá, že mezi jednotlivými produkty mohou existovat silné vazby, například společné distribuční sítě.*“ (Veber 2009, s. 529)

Výsledky BCG matice jako portfoliové analýzy je třeba posuzovat i v kontextu dalších skutečností, jako např. životního cyklu výrobků, současných i budoucích trendů, technologických, finančních a kapacitních možností podniku. [20]

2.5.2 GE Matice

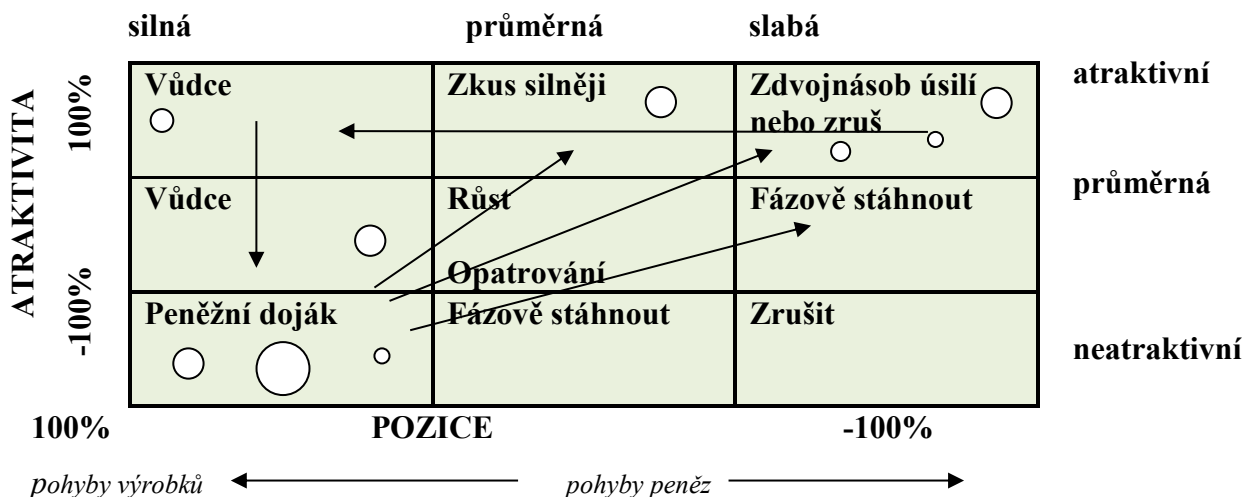
GE matice na Obr. 2.9 je maticí atraktivity oboru a je založena na dvou základních veličinách: atraktivity oboru a konkurenční pozice podniku v daném oboru podnikání. Atraktivita oboru se stanovuje na základě analýzy a diagnózy vlivů externích faktorů z okolí podniku, konkurenční pozice podniku je dána vyhodnocením analýzy vlivu interních faktorů. Jednotlivé vlivy se ohodnotí dle důležitosti a síly. [9]

GE matice generuje dva základní směry pohybu produktů:

- **vertikální** – znázorňují změny v atraktivitě, k nimž dochází téměř bez vlivu podniku

- **horizontální** – znázorňují změny v pozici. Tyto změny je podnik schopen ovlivňovat. [14]

Obr. 2.9 GE matice



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. S. 65.

Na základě výsledku se pozice produktu zaznamenává do matice. Produkt je znázorněn podobně jako v případě BCG matice kroužkem, jehož velikost odpovídá příslušnému podílu podniku na daném trhu. GE matice obsahuje 9 polí, z nichž každé má svůj název a je charakterizováno určitou strategií. Jak uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006) jednotlivá pole mají následující charakteristiky:

- **vůdce** – produkt s vysokou atraktivitou, ale na rychle rostoucím trhu, proto bude produkt vyžadovat finanční prostředky v podobě zvýšení kapacity nebo marketingových výdajů. Výhledově produkt bude klesat a převezme pozici peněžního dojáku,
- **vůdce/růst** – produkt, kterému klesá atraktivita. Strategií je snaha udržet jeho pozici a maximalizovat prodeje, neboť časem převezme roli peněžního dojáku,
- **peněžní doják** - produkt, který je prodáván na neatraktivním trhu, tzn., že konkurence je slabá. Produkt generuje zisky, které je možno použít k podpoře jiných produktů na atraktivnějších trzích,
- **zkus silněji** – produkty, které přinášejí malé zisky, neboť jsou umístěny na atraktivních trzích, ale jejich pozice je průměrná. Podnik musí do těchto produktů hodně investovat,

- **zdvojnásob úsilí nebo zruš** – produkt, jehož pozice na velmi atraktivním trhu je velmi nízká. Do takového produktu je třeba hodně investovat anebo je z důvodu velkých investic zrušit,
- **růst/opatrování** – produkt ve všech směrech průměrný, který čelí velké konkurenci. Strategií je maximalizace tržeb bez dalších dotací produktu,
- **fázově stáhnout** – negativní hodnocení, špatné prognózy, určeno ke zrušení,
- **zrušit** – určeno ke zrušení bez komentáře. [9]

Dle Vebera (2009) se při posuzování konkurenční pozice podniku na trhu uplatňují aspekty jako např. síla značky, podíl podniku na trhu, síla a přednosti podniku, velikost a disponibilita výrobních kapacit, nákladová strategie, distribuční kanály, atd. Atraktivitu trhu je možné hodnotit z hlediska ziskovosti odvětví, tempa růstu a velikosti trhu, vstupních bariér, regulace daného odvětví, kapitálové náročnosti, atd. [19]

2.6 Nástroje marketingového mixu

Jak uvádí Synek a kol. (2003) marketingový mix, někdy také označován jako „4P“ představuje tyto nástroje:

- **produkt,**
- **cena,**
- **distribuce (prostorové přemístování),**
- **propagace.**

2.6.1 Produkt

Jak uvádí Synek a kol. (2006), produkt v podobě hmotného výrobku nebo služby je vyráběn s cílem, aby co nejlépe uspokojoval určité potřeby. K dosažení tohoto cíle musí produkt disponovat určitými vlastnostmi a parametry, které mohou nabývat různých podob, např. požadavky na bezpečnost, hygienickou a zdravotní nezávadnost, vysokou kvalitu, design, ekologickou nezávadnost, funkčnost, technické parametry, výkonnost, atd. Různé výrobky disponují různými parametry a jsou určeny pro různé trhy. Podnikatel musí mít na zřeteli jaký výrobek, pro jakého zákazníka a pro jaký trh vyrábí. Srovnávání s konkurenčními výrobky nebo uplatnění podnětů a požadavků zákazníků může být zdrojem invence pro zdokonalení výrobku a tím posílení konkurenceschopnosti podniku. Neoddělitelnou součástí

výrobku je jeho tržní označení, které by mělo vyzdvihnout vlastnosti a přednosti odlišné od konkurenčního výrobku. [17]

2.6.2 Cena

Cena může nabývat různých forem. Např. Synek (2006) uvádí, že nejčastěji v praxi je cena jako peněžní částka výsledkem dohody mezi kupujícím a prodávajícím. Cena je také ovlivněna úrovní nabídky a poptávky. Podnik při rozhodování o stanovení ceny musí zvažovat několik hledisek:

- *úroveň poptávky,*
- *ceny konkurence,*
- *výši nákladů,*
- *cenovou politiku odvozenou od cílů podniku.*

Podnik zpravidla volí cenovou strategii v souladu s cíli, kterých chce dosáhnout. Cíle podniků mohou být diametrálně odlišné, např.:

- orientace na přežití,
- orientace na maximalizaci zisku,
- orientace na dosažení nejvyššího tržního podílu, a jiné.

Metody stanovení ceny se odvíjí od faktoru, dle kterého se ceny orientují:

- ***nákladově orientovaná tvorba cen*** – cena zahrnuje náklady + ziskovou přírážku,
- ***poptávkově orientovaná tvorba cen*** - dle zákazníkem akceptované hodnoty nebo dle tvorby ceny na základě intenzity poptávky,
- ***konkurenčně orientovaná cena*** – dle změn cen u konkurence, bez ohledu na výši nákladů vlastních výrobků,
- ***modifikovaný přístup ke stanovení cen:***
 - a.) *případy komplementárních výrobků* – filosofie přístupu: u základního výrobku je stanovena nízká cena a u komplementárního výrobku je stanovena vyšší cena, resp. vyšší zisková přírážka,
 - b.) *případy substitutů* – podobná analogie jako u konkurenčních výrobků, v případě vlastních substitutů je nutné porovnávat objem ztracených tržeb jednotlivých skupin,

c.) *případy náhradních dílů* – cenu je třeba stanovit se zřetelem dostupnosti náhradních dílů na trhu a se zřetelem na náklady a stáří opravovaného výrobku vzhledem k nákladům na pořízení nového produktu. [17]

Cenová politika podniku zahrnuje také problematiku slev, ať již množstevních nebo slev pro dlouhodobé nebo strategické odběratele či zákazníky a platební a úvěrové podmínky kontraktů. [17]

2.6.3 Distribuce

Synek (2003) uvádí, že distribuce zahrnuje nejen přesun produktu k zákazníkovi, ale i manipulaci a skladování zásob, způsob a organizaci prodeje, rozmístění provozoven, skladů a prodejen, vzhled prodejního místa, vyřizování objednávek a požadavků, volbu dodavatele, způsob dopravy a volbu přepravních prostředků. Distribuce představuje marketingovou logistiku. Způsob provedení a organizace marketingové logistiky může výrazně ovlivnit nákladovost podniku. Na zvyšování nákladů se podílí i špatné řízení zásob, ať již z hlediska načasování objednávky nebo z hlediska velikosti objemu objednávky. Z tohoto důvodu by měl podnik v souvislosti s řízením zásob dbát na uplatňování metody „just-in-time“, aby nedocházelo zbytečně k vázání kapitálu v zásobách anebo naopak k prodávám výrobní linky z nedostatku zásob. [17]

2.6.4 Propagace

Úspěšnost výrobku a jeho prodeje je podmíněna částečně i propagací výrobku. Jak uvádí Synek (2003), k propagaci výrobku, resp. k podpoře jeho odbytu, slouží nástroje tzv. komunikačního mixu:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní nabídka,
- publicita.

Reklama

Reklama je placenou formou podpory prodeje výrobku. Cílem reklamy je přesvědčit zákazníka o koupi právě určitého výrobku, v důsledku vyzdvižení jeho předností, užitečností

nebo odlišností od výrobku konkurence. Reklama se provádí prostřednictvím sdělovacích médií, např. televize, rozhlasu, novin, plakátů, inzerátů v tištěných periodikách, atd. [17]

Podpora prodeje

Dle Synka (2006) mezi nástroje podpory prodeje lze řadit např., poskytování slev, rabatů, prodej prostřednictvím kupónů, bezplatné vzorky výrobků, atd. Za podporu prodeje lze považovat i účast podniku na výstavách, veletrzích, soutěžích a jiných propagačních akcích. [17]

Osobní nabídka

Hlavním znakem osobního prodeje je osobní kontakt mezi prodávajícím a kupujícím. Osobní prodej je představován nejen prodejem zboží na pultech prodejen, v rámci kterého dochází k dialogu mezi kupujícím a prodávajícím, o osobním prodeji lze také hovořit v případech dodávání zboží maloodběratelům, při jednání managementu podniku nebo pověřených zástupců podniku s potenciálními dodavateli a odběrateli. V některých případech lze za osobní prodej považovat i činnost obchodních zástupců. [17]

Publicita

Publicita je v porovnání s reklamou neplacenou formou podpory prodeje výrobku. Publicitou je zpravidla prováděna zviditelněním podniku, osoby nebo výrobku v rámci dobročinných akcí, charitativních příspěvků, spolupráce nebo podpory nadací apod. Tato forma publicity je veřejností většinou vnímána kladněji, než placená forma reklamy, jde však o časově náročnou činnost a její výsledky je téměř nemožné kvantifikovat. [17]

3. Charakteristika podniku a jeho činnosti

Pekařství Velička je pekařství s již více než dvacetiletou tradicí. Založení podniku se datuje do roku 1990. Podnik klade důraz na kvalitu výrobků. Filozofie výroby je založena na kombinaci starých osvědčených receptur a nejmodernější pekářenské techniky.

Základní údaje o podniku

Název subjektu: Pekařství Velička

Právní forma podnikání: fyzická osoba

Předmět podnikání: pekařství, cukrářství

Druh živnosti: ohlašovací, řemeslná

Název ekonomické činnosti dle CZ-NACE : sekce C: zpracovatelský průmysl,
kód 10.7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků

Sídlo: U Sokolovny 140/2, 725 29 Ostrava – Petřkovice

Počet zaměstnanců: 36

Počet prodejen: 4

Klasifikace podniku z hlediska velikosti dle nařízení Komise ES: malý podnik

Majitel firmy: Jindřich Velička

Obr. 3.1 Logo firmy



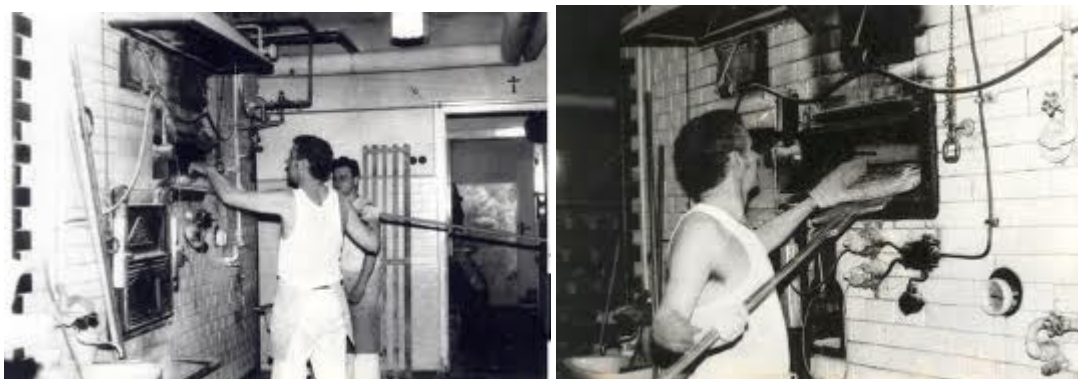
Zdroj: interní dokument podniku

3.1 Historie podniku

Pekařství Velička založili v roce 1990 manželé Jindřich a Dagmar Veličkovi. Svůj záměr se rozhodli realizovat v pronajatých prostorách bývalé pekárny v Ostravě – Petřkovicích. Původní prostory prošly náročnými rekonstrukcemi. Prvními výrobky byly „Petřkovický

chléb“, koláče, buchty a záviny, později bílé pečivo jako jsou housky, rohlíky atd. V 90. letech v důsledku narůstající popularity, výrobní kapacity musely být navýšeny a tím se stávající prostory staly nedostatečnými. Majitelé přistoupili k výstavbě nových skladů a dalších prostor. V roce 1997 manželé Veličkovi pronajaté prostory odkoupili do vlastnictví a zároveň přijali rozhodnutí vyměnit starou, v té době již kapacitně i technicky nedostačující parní pec, za moderní plynovou.

Obr. 3.2 Původní prostory pekárny



Zdroj: Pekařství Velička: Historie [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://pekarstvi-velicka.cz/Historie.aspx>

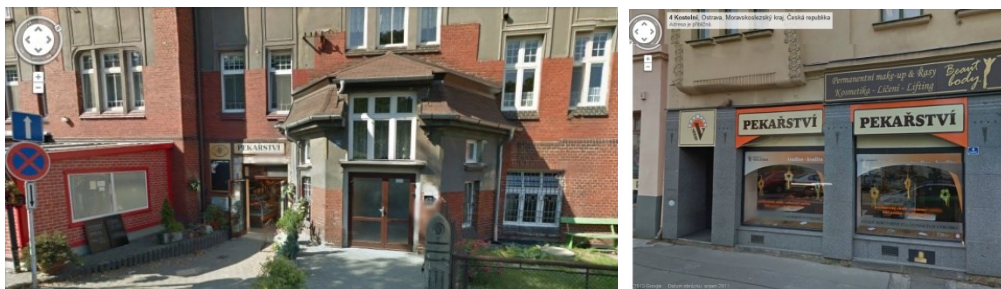
Koncem 90. let minulého století pekařství Velička vyrábělo již více než 60 druhů pečiva. S narůstající oblibou jejich sortimentu vzrostl i počet zákazníků. V roce 2006 počet vyráběných druhů pečiva vzrostl na 120 a podnik otevřel druhou prodejnu v Hlučíně v pěší zóně na Ostravské ulici. Počet maloodběratelů se ustálil na počtu 110 v lokalitě Ostrava a blízké okolí. Třetí prodejna v Ostravě- Fifejdách byla otevřena v roce 2008 a o dva roky později, v roce 2010, došlo k otevření čtvrté prodejny v Ostravě, v městské části Moravská Ostrava ulice Kostelní 11/4, v těsné blízkosti Masarykova náměstí. K poslednímu významnému rozšíření kapacity došlo z důvodu rozhodnutí o výrobě bramborových knedlíků, které jsou plněny pravým uzeným vepřovým pleckem, místo obvykle jinými výrobci používaných rozemletých uzenin. [28]

3.2 Současný stav

V současné době podnik zaměstnává 36 zaměstnanců ve třísměnném provozu. Výrobní provoz je umístěn ve vlastních prostorách provozovny v Ostravě – Petřkovicích. Pro rozvoz výrobků svým odběratelům a do vlastních prodejen, disponuje podnik vlastním autoparkem.

Podnik vlastní v současné době 4 prodejny viz Obr. 3.3: v Ostravě –Petřkovicích, která je součástí přilehlého výrobního areálu, 2 prodejny v Ostravě a 1 prodejnu v Hlučíně. V blízké budoucnosti chce podnik otevřít alespoň další 2 prodejny. Současné výrobní prostory podniku umístěného v Ostravě Petřkovicích, však tento záměr nedovolují.

Obr. 3.3 Pekařství Velička sídlo v Ostravě Petřkovicích a prodejna na Kostelní ulici



Zdroj: Pekařství Velička. [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=w>

Ostatní odběratelé (v objemu kolem 179) jsou složeni z maloobděratelů, restaurací, hotelů, mateřských škol, školních jídelen a jiných nejen stravovacích zařízení. [28]

3.3 Organizační struktura podniku

Pekařství Velička je z hlediska počtu zaměstnanců malým podnikem. Jako malý podnik využívá jednoduché, tzv. ploché organizační struktury. Formální organizační struktura však téměř neexistuje. Chod celého podniku je řízen majitel Jindřichem Veličkou, v jehož kompetenci jsou všechny řídicí úkoly. Struktura zaměstnanců podniku je tvořena 3 technickohospodářskými pracovníky v oblasti administrativy, objednávek a dopravy, 3 mistry výroby na jednotlivých směnách (třísměnný provoz), řidiči, prodáváči v prodejnách a pracovníky ve výrobě.

3.4 Portfolio výrobků

Pekařství Velička nabízí více než 120 druhů pečiva a pekařských výrobků v základním členění: chléb, běžné pečivo, cereální pečivo, plundrové pečivo, listové pečivo, jemné a ostatní pečivo. Kromě standardní nabídky, viz Příloha č. 1, podnik nabízí také zakázkové pečivo k různým slavnostním příležitostem, jako jsou svatby, rauty a jiné významné události. Zvláštní kategorii tvoří již zmiňovaná výroba knedlíků, od houskových, kynutých až po

bramborové a sezónní pečivo v období vánoc a velikonoc. Detailní přehled portfolia včetně hmotnosti, minimální trvanlivosti a jednotkové ceny pro maloodběratele je uveden v Příloze č. 1. V roce 2011 uvedl podnik, v souvislosti s trendem zdravé výživy na trh 2 nové výrobky viz Obr. 3.4. Výrobky představují produkty se zvýšeným podílem přirozené vlákniny a semínek, jako zdroje omega – 3 a omega – 6 nenasycených mastných kyselin. [28]

Obr. 3.4 Novinky produktů

„Lněné zlato“



„Tmavý grunt“



Zdroj: Pekařství Velička: O nás [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

http://pekarstvi-velicka.cz/O_nas.aspx

V souladu s vizí podniku „nabízet výrobky nejvyšší kvality“, při výrobě pekařských výrobků podnik nepoužívá žádné přídavné látky zvýrazňující chuť a prodlužující trvanlivost. Důraz je kladen na používání kvalitních surovin a na čerstvost. O tom, že produkty jsou vysoce kvalitní, svědčí certifikát za výrobek prvotřídní kvality „Kornspitz“ v roce 2007. [28]

3. 5 Cíle a vize podniku

Vizí podniku je „nabízet zákazníkům pekařské a cukrářské výrobky v co nejširším možném sortimentu, v nejvyšší kvalitě a ve vlastní prodejní síti.“ Cílem podniku je v horizontu 3 let otevřít další 2 prodejny.

O naplňování vizí produkce nejvyšší kvality, svědčí mimo jiné i udělení Certifikátu kvality viz Obr. 3.5. Naplňování vize o vybudování vlastní prodejní sítě, resp. cíle o otevření dalších

2 prodejen v horizontu 3 let, v současné době brání nedostatečná kapacita výrobních prostor. Kapacita výrobní linky sice usnadňuje zvýšit objem výroby, ale skladovací prostory, dispoziční řešení objektu v Ostravě Petřkovicích a kapacita autoparku tento záměr limitují.

Obr. 3.5 Certifikát kvality



Zdroj: Pekařství Velická: O nás [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://pekarstvi-velicka.cz/Sortiment.aspx>

4. Analytická část

Předmětem analytické části je prostřednictvím následujících metod zmapovat podnikatelské prostředí – obecné i oborové, vlivy a trendy, které na podnik působí a tím ovlivňují jeho činnost.

4.1 PESTLE analýza

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4.2, PESTLE analýza umožňuje zmapovat vlivy a trendy vnějšího podnikatelského prostředí, tzn. obecného okolí podniku, které mohou svým působením ovlivňovat činnost podniku a zároveň být zdrojem hrozby nebo naopak příležitosti.

4.1.1 Politické vlivy

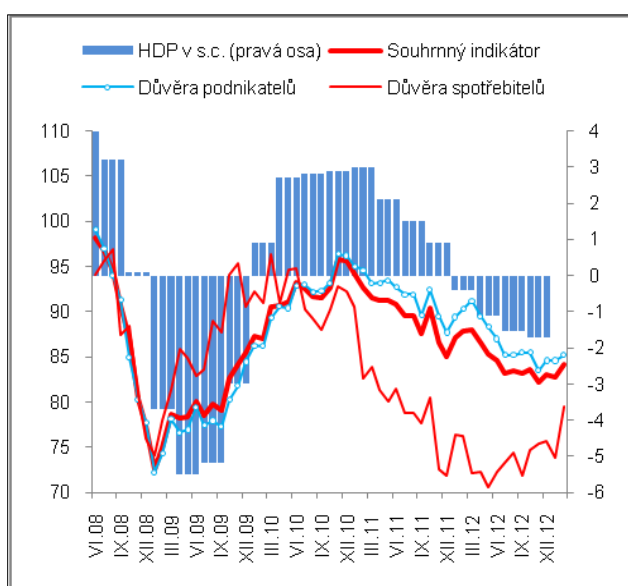
Politické vlivy zahrnují politickou stabilitu země, politické postoje vůči privátnímu i státnímu sektoru, úroveň korupce, zahraniční politiku a další faktory. Z hlediska politické stability země se sice politická situace v loňském roce ve srovnání s lety předchozími zklidnila, nicméně postoje některých představitelů politické scény, zejména postoje k EU, nepřispívají k pozitivnímu vnímání České republiky jako partnera EU. Politickému prostředí neprospívají také projevy některých politiků vůči živnostníkům, např. nedávno zveřejněný výrok nejmenovaného politika, který přirovnává živnostníky k parazitům. Negativním rysem politické situace České republiky je také fakt, že Česká republika je vnímána také jako země s vysokou mírou korupce. Pozitivněji jsou vnímány vztahy a spolupráce s bezprostředně sousedícími státy, hlavně Německem. Milníkem pro Českou republiku byl rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do EU. Tímto vstupem došlo k otevření trhu, což mělo za důsledek vstup zahraniční konkurence na český trh a změnu poměrů na českém trhu. Pozitivním rysem bylo umožnění přístupu k dotacím z EU. Bohužel disciplína subjektů České republiky, ať již soukromých či státních, v souvislosti s čerpáním dotací EU, se také netěší dobré pověsti. V souvislosti s přetrvávající ekonomickou krizí je nutné zmínit i politické zásahy a opatření vlády v souvislosti s úspornými opatřeními, které ovšem nemají proti charakteru růstu a tím se negativně promítnou do spotřeby.

4.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy zahrnují takové faktory, jako jsou např. HDP, ekonomický růst, míra inflace, úroková míra, bankovní systém, dostupnost úvěrů, průměrná mzda, úroveň daní a jiné.

Ekonomický vývoj v České republice v roce 2012 je charakterizován poklesem HDP. Recese české ekonomiky se v průběhu roku 2012 v meziročním srovnání prohlubovala. Za příčiny poklesu lze považovat převážně oslabení poptávky v důsledku omezení výdajů na spotřebu. Největší omezování výdajů byla zaznamenána na straně domácností. S omezováním výdajů klesala zároveň důvěra spotřebitelů v českou ekonomiku a klesala i důvěra podnikatelů viz Graf 4.1. [49]

Graf 4.1 HDP (v b.c., y/y v %) a indikátory důvěry podle konjunkturálních průzkumů ČSÚ

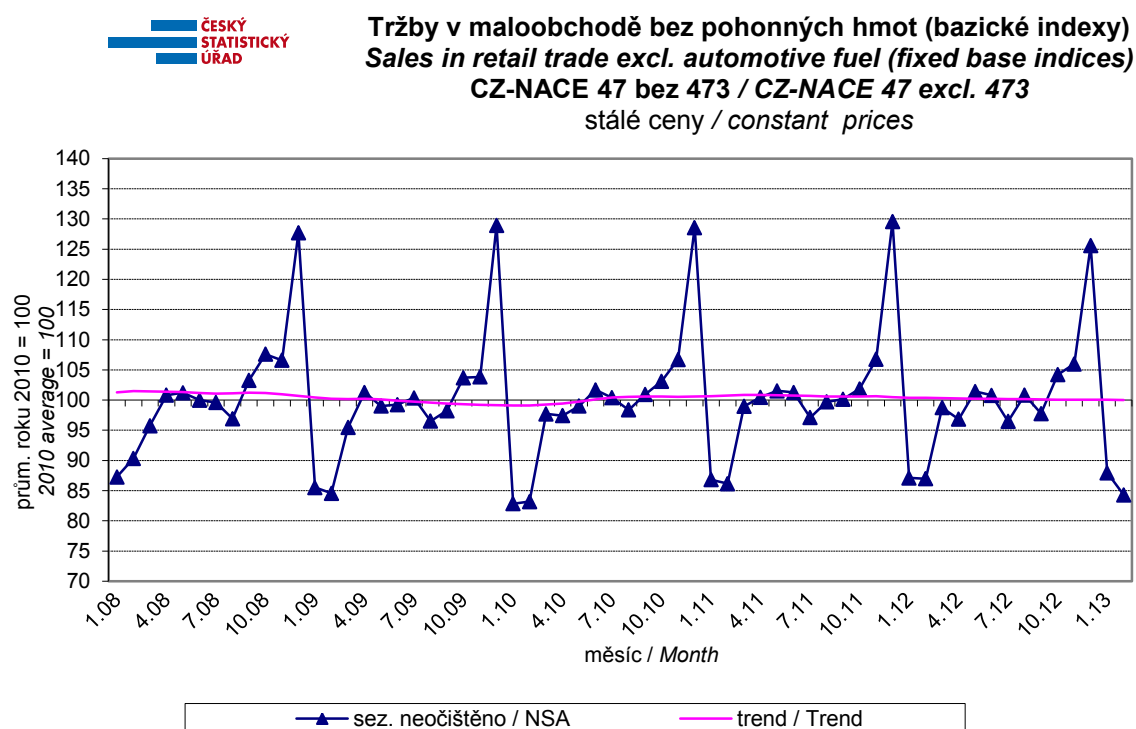


Zdroj: *Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012* [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

K poklesu tržeb došlo také v oblasti maloobchodu s potravinami, viz Graf 4.2, naopak vysoký růst tržeb byl zaznamenán u internetových a zásilkových prodejců. Nejnovější data Českého statistického úřadu uvádějí setrvání trendu poklesu tržeb v maloobchodě s potravinami i v prvních měsících roku 2013. [49]

Graf 4.2 Vývoj tržeb v maloobchodě

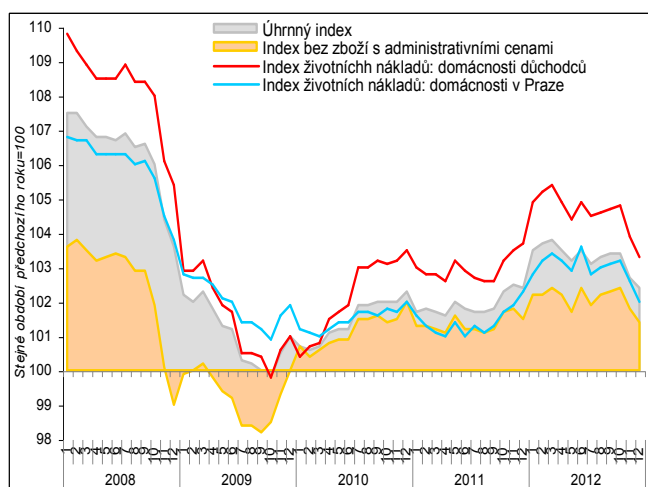


Zdroj: Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012 [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

Průměrná roční míra inflace v 2012 byla dle údajů Českého statistického úřadu 3,3 %, viz Graf 4. 3. Meziročně vzrostla úhrnná cenová hladina vyjádřená implicitním deflátozem o 1,3 %. Příčinu nárůstu lze spatřit v nárůstu výrobních cen v průmyslu a v zemědělství. [49]

Graf 4.3 Meziroční vývoj spotřebitelské inflace u vybraných skupin domácností

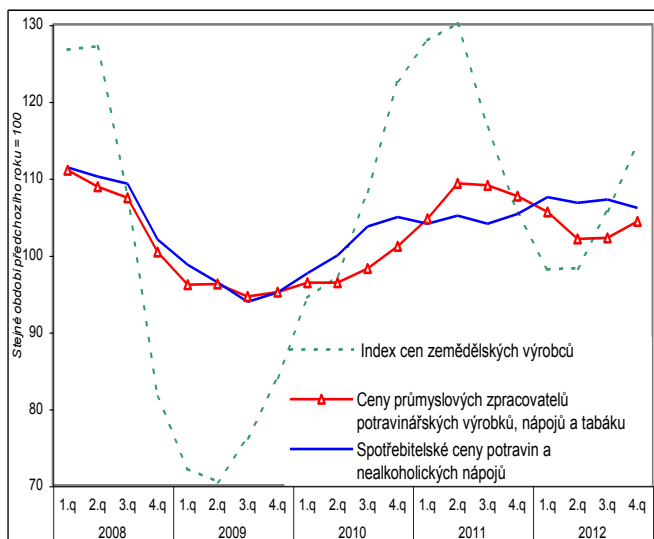


Zdroj: Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012 [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

Meziročně se zvýšily ceny olejnin, zeleniny, brambor a obilovin. Ceny obilovin se zvýšily až o 29 %. Harmonizovaný index spotřebitelských cen v České republice byl v roce 2012 nad úrovní EU, a to v důsledku vysokého růstu cen potravin a nápojů viz Graf 4.4. [49]

Graf 4.4 Meziroční vývoj cen na různých stupních potravinového řetězce



Zdroj: *Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012* [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

Průměrná měsíční nominální mzda se v roce 2012 zvýšila proti roku 2011 na 25 101 Kč, tj. zvýšení o 2,7 %. U spotřebitelů i firem převládají i nadále obavy z dalšího vývoje ekonomiky. Firmy se obávají dalšího poklesu poptávky, spotřebitele ovládá strach ze ztráty zaměstnání a v lepším případě stagnujícího vývoje mezd. V důsledku těchto obav nemají ani firmy ani domácnosti zájem o úvěry, přestože vlivem měnových podmínek, resp. téměř nulové ceny peněz, byla situace pro půjčování si peněz v roce 2012 příznivá. Naopak jak firmy, tak domácnosti začínají šetřit a ukládat peníze na netermínované vklady, čímž ovšem v důsledku záporných reálných úrokových měr dochází k znehodnocování peněz. [49]

Daňová politika je významným faktorem ovlivňující činnost podniku. Stát významně ovlivňuje svými zásahy úroveň daní v České republice, přičemž jde o všechny typy daní, nejen daně z příjmu.

DPH – od 1. 1. 2013 se pohybuje ve dvou sazbách, a to snížené ve výši 15 % a základní sazbě ve výši 21 %.

Daň z převodu nemovitosti od 1. 1. 2013 se zvyšuje ze 3 % na 4 % ze základu daně. [27]

4.1.3 Sociální vlivy

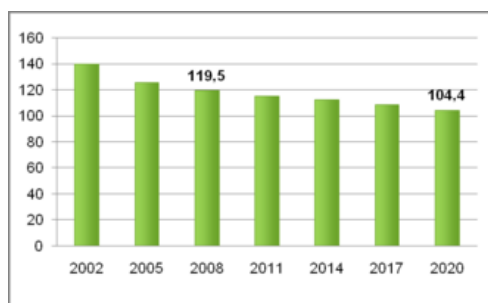
Dle údajů ČSÚ žije k 1. 1. 2012 v ČR 10 505 445 obyvatel. Jak uvádí ČSÚ (2012), dle předběžných výsledků ze sčítání lidu v roce 2011 vyplývá, že česká populace stárne. Přibývá vysokoškolsky vzdělaných lidí a lidé v produktivním věku se stěhují spíše do větších měst. Obyvatelstva přibývá hlavně v důsledku migrace cizinců. Počet cizinců v České republice se zvýšil na cca 450 000. Nejvyšší národnostní zastoupení mají Ukrajinci, pak Vietnamci, Rusové, Němci a Poláci. Nejvíce cizinců žije v Praze, nejméně na Moravě. Moravskoslezský kraj k 1. 1. 2012 uvádí 1 230 613 obyvatel s průměrným věkem 40,8 let. Moravskoslezský kraj zaznamenal největší úbytek obyvatelstva od roku 2001 (poslední sčítání lidu). Z hlediska vzdělání, je v Moravskoslezském kraji nejvíce zastoupena skupina vyučen v oboru bez maturity (34,7 %), úplné střední s maturitou (29,3 %). Se základním vzděláním včetně neukončeného, žije v Moravskoslezském kraji 19,3 % obyvatelstva, což představuje druhou nejvyšší skupinu v rámci této kategorie v ČR. [46]

Podíl nezaměstnaných osob k obyvatelstvu k 28. 2. 2013 činil 8,1 %. Ukazatel je poměrem všech uchazečů o zaměstnání k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. Právě skupina lidí vyučených bez maturity a skupina lidí s pouze základním vzdělání jsou nejpočetněji zastoupeni z hlediska dlouhodobé nezaměstnanosti. [51]

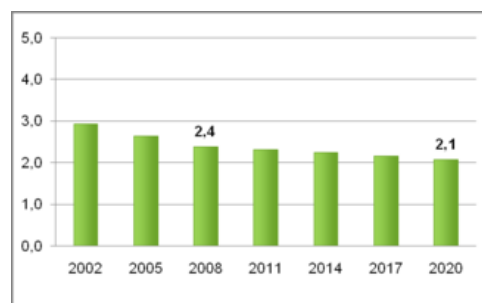
Dle místopředsedy ČSÚ a vedoucí projektu „Sčítání lidu“ Stanislava Drápala (2012) se společnost v posledních letech změnila, hlavně v souvislosti se zvýšením mobility lidí. Lidé jsou ve srovnání s minulostí více ochotni cestovat za prací, za studiem, atd. [46]

Potravinářský průmysl se potýká s úbytkem profesí nejen z hlediska vzdělanosti, ale také z hlediska věkové struktury. Do budoucna je třeba počítat s přirozeným úbytkem v důsledku stárnutí populace (odchody do důchodu), který bude třeba nahradit. Potravinářský průmysl je vnímán spíše jako neatraktivní z hlediska dosahované mzdy v odvětví. Dle níže uvedeného znázornění viz Graf 4. 5 a Graf 4.6, vývoj počtu zaměstnanců v potravinářském odvětví se vyznačuje poklesem. Poklesem se vyznačuje také počet absolventů učebních oborů se zaměřením na potravinářský průmysl. Prognózy vývoje odvětví nejsou tedy optimistické. [25]

Graf 4.5 Vývoj zaměstnanosti v odvětví



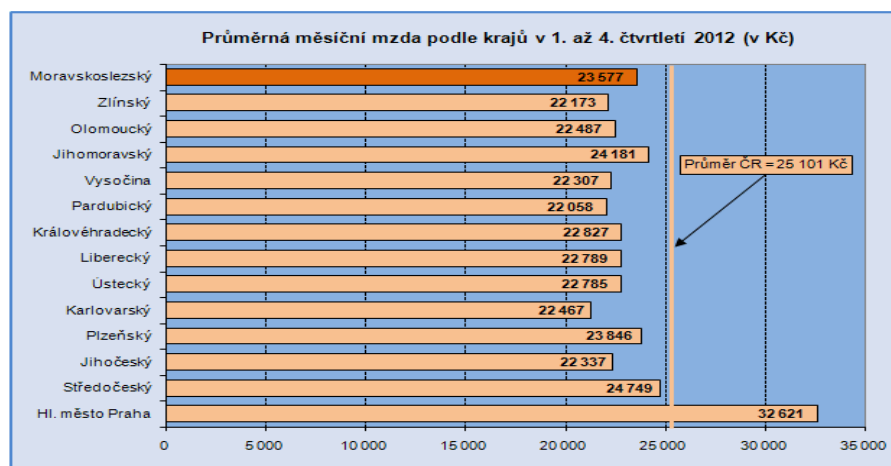
Graf 4.6. Podíl zaměstnanosti v odvětví na celkové zaměstnanosti



Zdroj: *Budoucnost profesí: Potravinářský průmysl* [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/potraviny-napoje.html>

Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR přepočtena na osoby plně zaměstnané (včetně sledovaných subjektů pracujících mimo území ČR) byla v roce 2012 dle průběžného šetření ČSÚ 25 101 Kč, u fyzických osob pak ve výši 24 262 Kč. Zaměstnaní v Moravskoslezském kraji pobírají průměrnou mzdu 23 575 Kč a fyzické osoby 22 919 Kč viz Graf 4. 7. V souvislosti se zvýšením cen se reálná mzda v Moravskoslezském kraji snížila o 0,6%. [43]

Graf 4.7 Průměrná měsíční mzda dle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2012



Zdroj: *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_az_4_ctvrtleti_2012

Průměrná mzda v potravinářském průmyslu dle jednotlivých skupin potravinářských výrobků byla zveřejněna Nezávislým odborovým svazem pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy (OPPP). OPPP uvádí, že v oboru 1071 – výroba pekařských a cukrářských výrobků (klasifikace CZ-NACE), dosáhli pracovníci za rok 2012

průměrné mzdy ve výši 16 664 Kč. V porovnání s celorepublikovou průměrnou mzdou zaměstnanců za rok 2012 pobírají zaměstnanci v potravinářském průmyslu 66,4 % průměrné mzdy v ČR. V porovnání s průměrnou mzdou v Moravskoslezském kraji zaměstnanci potravinářského průmyslu obdrží 70,7 % průměrné mzdy v MSK. [35]

4.1.4 Technologické vlivy

Technologická úroveň má přímý vliv na konkurenceschopnost podniku. Opotřebování a zastarávání technologického zařízení, neschopnost inovací, to vše může být příčinou ztráty konkurenceschopnosti podniku. Malé a střední podniky jsou velmi citlivé na změny okolního prostředí. Nové technologie s sebou však přinášejí vysoké nároky na investiční kapitál. Zavádění nových technologií je tak zpravidla doménou velkých a bohatých společností, disponujících potřebným kapitálem. Malé a střední podniky nejsou schopny v rámci svých disponibilních zdrojů provádět výzkum nebo vývoj. Vláda České republiky v září 2011 schválila *Národní inovační strategii České republiky*, prostřednictvím které chce posílit zavádění a využívání špičkových technologií pro posílení konkurenceschopnosti ČR. [36]

Národní inovační strategie se zabývá kromě oblastí podpory výzkumu, vývoje a inovací i zdroji prostředků pro financování těchto aktivit. V roce 2012 v rámci podpory podnikání z programů EU měly malé a střední podniky možnosti čerpat dotace z různých programů, např. v Programu rozvoje venkova – Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje, v Operačním programu lidské zdroje a zaměstnanost – grant Adaptabilita a konkurenceschopnost (program na podporu odborného školení zaměstnanců) a program Eko energie s cílem snížení energické zátěže. Negativem je obrovská administrativní náročnost získání těchto dotací a skutečnost, že malé a střední podniky nejsou většinou schopny splnit tvrdé podmínky uchazečů pro získání dotace, čímž se dotace EU pro ně stávají téměř nedostupnými. [34]

Výrobní zařízení podniku bylo v roce 2010 obnoveno z důvodu rozšíření výrobní kapacity. Výrobní kapacity podniku Pekařství Velička jsou dnes vybaveny moderními výrobními linkami, stroji a zařízeními. Nejvýznamnější technickou výrobní kapacitou jsou pekařské pece firmy Kornfeil spol., s.r.o., jenž je jedním z nejvýznamnějších evropských výrobců pekařských pecí a zařízení pro pekárny. Výrobní linky jsou vybaveny nejmodernějším typem celonerezových vozíkových rotačních pecí ROTOMAX, viz Obr. 4.1. Technologické

parametry pecí ROTOMAX umožňují nejen univerzální využití pro pečení různých druhů pečiva, ale také nepřetržitou každodenní výrobu. Vzhledem k širší sortimentu a nárokům výroby jsou tyto parametry pekařských pecí pro podniky nepostradatelné

Obr. 4.1 Vozíková rotační pec ROTOMAX



Zdroj: Rotomax [online]. Kornfeil s.r.o. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:
<http://www.kornfeil.cz/produkty/produkt/rotomax>

Další stroje a zařízení potřebná pro výrobu pekařských výrobků jako jsou krájecí stoly, rozvalovače, mísiče, šlehače, děličky těsta, hnětače atd., jsou produkty renomovaného výrobce pekárenského zařízení firmy FRITSCH.

4.1.5 Legislativní vlivy

Legislativní vlivy jsou významným faktorem, neboť zásadně ovlivňují veškeré jednání a konání podniku. Legislativní prostředí České republiky se netěší dobré pověsti. Je vnímáno jako prostředí s těžkou vymahatelností práva, s vysokou úrovní korupce a mnohdy nepřehledným chaosem zákonů, které vznikají často unáhleně a vyznačují se poměrně častým výskytem chyb.

Každé odvětví, každá podnikatelská činnost je svázána s předpisy a normami, kterými je daná podnikatelská činnost podmíněna. Potravinářský průmysl, resp. obor výroba pekařských a cukrářských výrobků se kromě standardních předpisů účetních a daňových musí řídit:

- Zákon č. 110/1997 Sb. – o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 258/ 2000 Sb. – o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,

- Zákon č. 143 /2001 Sb. – o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 185/2001 Sb. – o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon č. 274/2001 Sb. – o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu,
- Zákon č. 477/2001 Sb. – o obalech a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 86/2002 Sb. – o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon č. 146/2002 Sb. – o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 78/2004 Sb. – o nakládání s geneticky modifikovanými organismy a genetickými produkty,
- Zákon č. 395/2009 Sb. – o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití,
- Zákon č. 273/2010Sb. – o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- Nařízení Vlády č. 9/2002 Sb., kterým se stanoví systém rychlého varování (RASFF) o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv,
- Nařízení vlády č. 9/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na výrobky z hlediska emisí hluku,
- Nařízení vlády č. 148/2006 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací,
- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 296/1997 Sb., kterou se stanoví pravidla pro výběr epidemiologicky rizikových skupin potravin,
- Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 333/1997, kterou se provádí §18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta,
- Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk potravinami a pokrmy,
- Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 243/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 452/2001 Sb., o ochraně označení původu a zeměpisných označení a o změně zákona o ochraně spotřebitele,
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
- Vyhláška č. 450/2004 Sb., o označování výživové hodnoty potravin,

- Vyhláška č. 641/2004 Sb., o rozsahu a způsobu vedení evidence obalů a ohlašování údajů z této evidence,
- Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,
- Vyhláška č. 366/2005 Sb., o požadavcích vztahující se na některé zmrazené potraviny,
- Vyhláška č. 409/2005 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky přicházející do přímého styku s vodou a na úpravu vody,
- Vyhláška č. 523/2006 Sb., kterou se stanoví mezní hodnoty hlukových ukazatelů, jejich výpočet, základní požadavky na obsah strategických hlukových map a akčních plánů a podmínky účasti veřejnosti na jejich přípravě (vyhláška o hlukovém mapování),
- Vyhláška č. 4/2008 Sb., kterou se stanoví druhy a podmínky použití přídatných látek a extrakčních rozpouštědel při výrobě potravin,
- Vyhláška č. 225/2008 Sb., kterou se stanoví požadavky na doplňky stravy a na obohacování potravin. [44]

Výše uvedený výčet je pouze přehledem zákonných norem vztahujících se ke specifickým oborům podnikání. Podnikatel se ovšem musí řídit také předpisy z oblasti účetnictví, daňovými zákony, Zákoníkem práce, Obchodním zákoníkem, Občanským zákoníkem, Živnostenským zákonem a dalšími normami v jejich aktuálním znění, což s sebou nese vysoké nároky na podnikatele v oblasti právního povědomí. [50]

4.1.6 Ekologické vlivy

Ekologické vlivy jsou úzce spjaty s dodržováním předpisů a zákonných norem ve vztahu k ochraně životního prostředí a k ochraně lidského zdraví. Konkrétní normy jsou uvedeny v kapitole 4.1.5. Jedná se o předpisy související s ochranou lidského zdraví, ochranou ovzduší, nakládání s odpady, s ochranou vodovodů a vod, nakládání a používání obalů, s používáním přídatných látek a extrakčních rozpouštědel a další předpisy související s ochranou lidského zdraví.

Pekařství Velička je podnikem podnikajícím v potravinářském průmyslu. Dodržování hygienických norem a norem souvisejících s ochranou lidského zdraví, je v souvislosti s druhem výroby naprosto nezbytné. Cílem podniku je poskytovat zákazníkům co nejvyšší

kvalitu. Podmínkou dosažení tohoto cíle je dodržování norem a předpisů souvisejících s ochranou lidského zdraví a ochranou životního prostředí.

Podnik disponuje moderním technologickým vybavením. Pekařské pece ROTOMAX splňují ty nejpřísnější ekologické normy a zároveň díky svému technologickému provedení významně snižují nároky na energetické zdroje.

4.2 Pasportizace podnikatelského prostředí

Dle Kašíka (1998) a jak již bylo uvedeno v teoretické části v kapitole 2.4.3, pasportizace prostředí představuje shromáždění veškerých dostupných informací o lokalitě, regionu, obci, ve které podnik provozuje svoji činnost a mohou být zdrojem pro další analýzy, např. SWOT analýzu nebo Porterovu Analýzu pěti konkurenčních sil. Podnik Pekařství Velička podniká v rámci moravskoslezského regionu.

4.2.1 Historické souvislosti území

Počátek osidlování moravskoslezského regionu sahá do 12. stol., do doby Přemyslovců, kteří jako první osídlili oblast Opavska. Milníkem, se kterým je spjata další směřování regionu, je objev a začátek těžby uhlí na Landeku v Ostravě – Petřkovících, v dole Anselm ve druhé polovině 18. stol. Od tohoto milníku se odvíjí další směřování kraje, a to v podobě zakládání těžkého průmyslu. Vznik Vítkovických železáren a rozvoj těžby černého uhlí, přispěly významně k průmyslovému rozvoji oblasti. Po druhé světové válce, v jejímž důsledku byla nejvíce poškozena dvě nejvýznamnější města kraje Opava a Ostrava, zaznamenává Ostravsko obrovský rozvoj průmyslu a těžby a mění se ve významnou průmyslovou oblast. Spolu s rozvojem průmyslu dochází k nárůstu obyvatelstva v regionu, výstavby sídlištních bytů, rozvoje infrastruktury a také znečišťování životního prostředí. [38]

Po roce 1989 nastává útlum těžkého průmyslu v Ostravsko – Karvinské pánvi. Přednost před vlastní těžbou černého uhlí je dána dovozu konkurenčního, levnějšího uhlí ze sousedního Polska. V důsledku těžebního útlumu dochází k poklesu pracovních míst, který spolu se zdravotními problémy (nárůst výskytu nemocí z povolání převážně u pracovníků v hornictví)

přispívá k nárůstu nezaměstnanosti v regionu. Postupný ekonomický úpadek regionu vede k nárůstu nezaměstnanosti, která dnes patří mezi nejvyšší v zemi. [33]

4.2.2 Charakteristika lokality moravskoslezského regionu

Moravskoslezský region leží ve východní části ČR a je lemován pohořími Beskyd, Jeseníků, Oderských vrchů a Moravskou branou. Mimo území Moravské brány jsou zmíněná okolní pohoří územími CHKO, neboť představují ojedinělé a výjimečné přírodní hodnoty. Přestože je území Severní Moravy vnímáno veřejností spíše jako průmyslová oblast, moravskoslezský region disponuje poměrně velkým množstvím přírodních a architektonických památek. Tyto lokality svým charakterem poskytují dostatečné možnosti pro trávení volného času, aktivní odpočinek, relaxaci nebo i ozdravné pobyty. Rozvoj turismu je zároveň podnikatelskou příležitostí i pro podniky v oboru výroby pečárenských a cukrářských výrobků, pro získání nových zákazníků a odběratelů i mimo území Ostravy. Moravskoslezský region je tvořen 6 okresními městy: Ostrava, Opava, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín a Bruntál. Rozlohou zaujímá 6. místo mezi všemi kraji v ČR. Moravskoslezský region disponuje poměrně vyspělým systémem škol a zdravotních zařízení. Na vysoké úrovni je také kulturní život v regionu. [38]

Podnik Pekařství Velička je umístěn v okrajové části Ostravy v městském obvodu Ostrava Petřkovice. Oblast je hraničně lemována vrchem Landek a řekou Odrou. V dole Anselm, se kterým se spojuje začátek těžby uhlí na Ostravsku, je dnes umístěno Hornické muzeum. Hornický charakter si oblast zachovala do dnes. Podnik je umístěn v poměrně husté zástavbě a okolí podniku neumožňuje již další, tolik potřebné rozšíření prostor.

4.2.3 Struktura obyvatelstva

Dle údajů ČSÚ zaznamenal moravskoslezský region v poslední době (dle předběžných výsledků sčítání lidu) největší úbytek obyvatelstva. Vzdělanostní struktura byla již popsána v rámci PESTLE analýzy. Statistiky Úřadu práce v Ostravě uvádějí, že jen v Ostravě vzrostla evidovaná nezaměstnanost během měsíce února 2013 nejvíce od roku 2006. K 28. únoru 2013 evidoval Úřad práce 24 802 uchazečů o zaměstnání. [32]

Z hlediska profesní skupiny pracovníků v potravinářském průmyslu bylo, dle dostupných údajů Regionální observatoře trhu práce Moravskoslezského kraje, v roce 2011 zaměstnáno 5 100 osob v potravinářském průmyslu. Tento stav vykazuje setrvávající tendenci, nicméně predikce vzhledem do budoucna předpokládá, že dojde k výraznému poklesu. Z hlediska vzdělanostní struktury převládají středoškoláci, nedostatek vykazuje zastoupení odborně vyučených pracovníků v potravinářské oblasti. Odvětví se dále potýká s věkovou strukturou, která v Moravskoslezském kraji vykazuje 23% podíl osob starších 50 let. Vzhledem k malé atraktivitě odvětví a predikci poklesu odbytu, není zřejmě reálné zvýšení zájmu absolventů o tento obor v kraji. [37]

4.2.4 Infrastruktura

Infrastruktura moravskoslezského regionu je na poměrně vyspělé úrovni. Region disponuje kvalitní silniční a železniční sítí. Nezpochybnitelný význam pro region nejen v kontextu spolupráce se zahraničními partnery, ale i z hlediska zkvalitňování života v této lokalitě, má letiště Leoše Janáčka v blízkém Mošnově. Pokrytí lokality sítí veřejných vodovodů a kanalizací převyšuje celorepublikový průměr. Vodovodní sítí z veřejných zdrojů je pokryto cca 98,4 % území a veřejná kanalizace je dostupná cca 81 % subjektů. Region se vyznačuje také dobrou dostupností zemního plynu, elektrické energie a telekomunikačních sítí. Podnikatelé moravskoslezského regionu mají poměrně široký výběr ze spektra dodavatelů energií v dané lokalitě. Zemní plyn a elektřinu v této oblasti dodávají např. RWE ČR, Severomoravská plynárenská, a.s., E.ON, a.s., ČEZ a.s., Bohemia Energy entity s.r.o., LAMA Energy, a.s., Global Energy, a.s., BICORN s.r.o., ENRA SERVICES, s.r.o., Vemex Energie, a.s. a řada dalších. [47]

4.2.5 Podnikatelské prostředí

Charakteristika podnikatelského prostředí moravskoslezského regionu je úzce spojena s vývojem tohoto území v minulosti. Po roce 1989 došlo k útlumu těžkého průmyslu, zvláště v oblasti hornictví. Těžký průmysl je nahrazován průmyslem zpracovatelským, zastoupeny jsou subjekty podnikající v inovačních a informačních technologiích, v automobilovém průmyslu, farmaceutickém průmyslu, elektronice a další. K velkému rozvoji došlo v oblasti služeb. [42]

V potravinářském odvětví působí v regionu kolem cca 184 subjektů, zabývajících se výrobou pečiva a pekařských výrobků. Výskyt části z nich a jejich orientační rozmístění z hlediska místních lokalit v moravskoslezském regionu je zaznamenán na mapě v Příloze č. 2. Z hlediska velikosti podniku se jedná převážně o malé a střední podniky, ale jsou zde zastoupeny i velké podniky, které v rámci své činnosti působí na celém území ČR, např. SEVAL spol. s.r.o., STAROBĚLSKÁ DOMÁCÍ PEKÁRNA, Pekařství Bartovice, Karlova pekárna, Pezo – Pekárna s.r.o., Penam, a.s., Pekařství Boček, MAYAK Corporation, a.s., PEKAŘI a spol., spol. s.r.o., SEMAG spol. s.r.o., Hukvaldská pekárna, Pekařství Illík s.r.o., Lašská pekárna s.r.o., Rychvaldská pekárna s.r.o., Pekárna Martina, Pekařství – Arnošt Obrusník, Raduňská pekárna, Pekárna Betina spol. s.r.o., Slezská pekárna a další.

Významným faktorem pro podniky působící v odvětví výroby pekařských výrobků, je dostupnost dodavatelů surovin a materiálů potřebných k výrobě jednotlivých produktů. Jako dodavatelé surovin a materiálu pro výrobu pekařských výrobků v moravskoslezském regionu působí např.:

- MLÝNY DUMAT v.o.s, Jeseník nad Odrou,
- MLÝN HERBER, s.r.o., Opava,
- V.I.T. GROUP, s.r.o., Třinec,
- MLÝN BAYER Josef, Baška,
- OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ, Ostrava – Stará Bělá,
- Polmarkus s.r.o., Frýdek – Místek,
- ERPEKO TRADE, a.s., Havířov,
- MAKRO Cash & Carry ČR.

Mezi odběratele pekářských výrobků je nutno zařadit nejen zákazníky vlastních prodejen, ale také maloodběratele (ostatní prodejny), hotely, restaurace, stravovací zařízení, školní zařízení a nemocniční zařízení. Zastoupení těchto subjektů v moravskoslezském regionu je na velmi dobré úrovni.

4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podnik v rámci této kapitoly bude podroben Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Síly působící na podnik budou níže detailně popsány a graficky znázorněny v Příloze č. 7.

4.3.1 Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků)

Odběratele podniku lze rozdělit na 4 základní skupiny:

- každodenní zákazníci 4 vlastních prodejen v Ostravě na Kostelní ulici, v Ostravě – Fifejdách, v Ostravě – Petřkovicích a v Hlučíně,
- ostatní obchody a prodejny (120 odběratelů),
- jídelny (23 odběratelů – podniky, charitativní organizace, zdravotní zařízení),
- restaurace (27 odběratelů),
- školní zařízení (9 odběratelů).

Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků) není příliš vysoký, neboť se jedná o zboží denní potřeby, zboží diferencované, které netvoří významnou část odběratelových nákladů a nákupů. Je nutno však zmínit, že přechodové náklady k jinému dodavateli nejsou pro odběratele náročné, proto se podnik musí snažit o udržení stávajících zákazníků prostřednictvím strategie orientované na zvyšování kvality.

4.3.2 Vyjednávací vliv dodavatelů

Pro výrobu pekařských produktů je zapotřebí zdrojů, které je možno rozdělit do 4 skupin:

- materiál a suroviny,
- stroje a zařízení,
- energetické zdroje,
- zdroje pracovní síly.

Materiál a suroviny

Podnik pro realizaci výroby musí nakupovat surovinové zdroje, jako jsou např. mouka hrubá, mouka polohrubá, mouka hladká, margaríny, oleje, cukry, soli, mléčné produkty a další suroviny pro pekaře nezbytné. Z hlediska dostupnosti a úspory distribučních nákladů se podnik orientuje na dodavatele surovin na území moravskoslezského regionu. Metodou pasportizace podnikatelského prostředí bylo zjištěno, že na území moravskoslezského regionu působí tyto dodavatelé:

- *MLÝNY DUMAT*, v.o.s., Jeseník nad Odrou,
- *MLÝN HERBER*, s.r.o., Opava,
- *V.I.T. GROUP*, s.r.o., Třinec,

- *MLÝN BAYER Josef*, Baška,
- *OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ*, Ostrava – Stará Bělá,
- *Polmarkus s.r.o.*, Frýdek – Místek,
- *ERPEKO TRADE, a.s.*, Havířov,
- *MAKRO Cash & Carry ČR*.

Pekařství Velička při výběru dodavatelů pekařských surovin zohledňuje nejen náklady na pořízení surovin, náklady na přepravu, ale také úroveň, dodržování a garantování kvality dodávaných surovin. Podnik na základě dlouhodobé a osvědčené spolupráce (z hlediska rychlosti a spolehlivosti dodávek, osvědčené kvality, korektních jednání) má uzavřeny dlouhodobé kontrakty se 3 dodavateli pekařských surovin z moravskoslezského regionu.

Výhradním dodavatelem veškerých druhů mouky (hrubá, polohrubá a hladká) je **MLÝN HERBER, s.r.o.**, v Opavě, viz Obr. 4.1. První zmínky o **MLÝNU HERBER** se datují do 19. století. Podnik deklaruje vyrovnanou kvalitu svých výrobků (mouky), jejich bezpečnost a nezávadnost garantuje prostřednictvím pravidelných laboratorních kontrol a technologickou úrovní výroby. S **MLÝNEM HERBER, s.r.o.** má podnik cca 20 let zkušeností a spolupráci s dodavatelem hodnotí jako maximálně kvalitní a spolehlivou. [39]

Obr. 4.1 Mlýn Herber Opava- Palhanec



Zdroj: Fotogalerie [online]. MLÝN HERBER – FIRMA ROKU 2012 V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI, 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.mlynherber.cz/fotogalerie.php>

Dodavatelem ostatních pekařských surovin pro Pekařství Velička jsou **OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ** Ostrava Stará Bělá. **OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ** jsou rodinným podnikem, jehož vznik se datuje do roku 1993. Podnik je všestranným dodavatelem vynikající se velkou šíří a kvalitou nabízeného sortimentu zboží. Pro podnik Pekařství

Velička jsou *OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ* dodavatelem soli, cukru, olejů a tuků, škrobů, ovocných džemů, polev, sušeného mléka a vajec, suchých i hotových náplní, suchých plodů, posypových směsí a koření. S tímto dodavatelem spolupracuje podnik Pekařství Velička již řadu let, de facto od jeho vzniku. Jde o prověřenou a osvědčenou spolupráci. Pekařství Velička si cení kvality dodávaných surovin, rychlosti vyřízení a dodání objednávek a maximální spolehlivosti dodavatele.

Druhým dodavatelem pekařských surovin je podnik *ERPEKO TRADE, a.s.* se sídlem v Havířově. Podobně jako *OBCHODNÍ SLUŽBY ZEDNÍČKOVÁ* poskytuje *ERPEKO TRADE, a.s.*, širokou škálu pekařských surovin, včetně pekařských pomůcek a potřeb. V rámci svých služeb poskytuje *ERPEKO TRADE, a.s.*, také technologický a poradenský servis.

Kromě výše uvedených dodavatelů podnik využívá i služeb velkoobchodní sítě *MAKRO Cash & Carry ČR*. Tato velkoobchodní síť se specializuje na prodej potravin a ostatních produktů pro podnikatele podnikající v gastronomii.

Stroje a zařízení

Dodavateli pekárenských pecí a technologií je firma *KORNFEIL spol., s.r.o.* jako výhradní dodavatel pekárenských technologií, převážně pecí ROTOMAX. *KORNFEIL spol., s.r.o.* je společností s více než dvacetiletou tradicí, která dnes působí jako jeden z nejvýznamnějších výrobců pekařských pecí. Spolupráce Pekařství Velička s *KORNFEIL spol., s.r.o.* se datuje od roku 1997 a je založena na dlouhodobé spolupráci.

Energetické zdroje

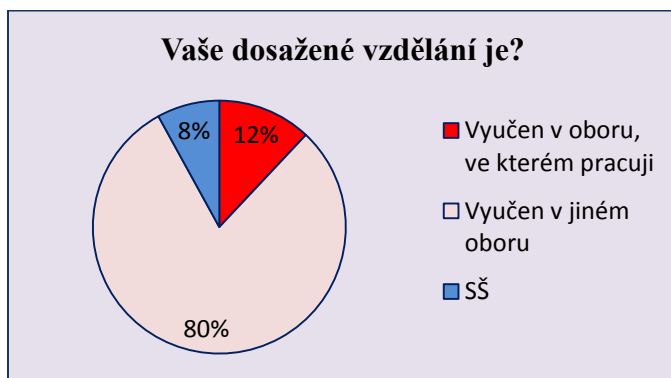
V rámci metody Pasportizace podnikatelského prostředí byly uvedeny subjekty Moravskoslezského kraje, které poskytují dodávky energií (plynu, elektrické energie, vody). Kromě dodavatele vody se podnikatelské subjekty dnes již mohou sami rozhodnout, kterého z dodavatelů energií si zvolí. Nejvyšší nákladovou položkou podniku z hlediska energetické náročnosti je plyn. Dodavatelem plynu pro Pekařství Velička je RWE a.s., resp. Severomoravská plynárenská, a.s. Podnik jako velkoodběratel plynu má s RWE sjednány dlouhodobě zvýhodněné podmínky odběru plynu. Dodavatelem elektrické energie pro podnik

je ČEZ, a.s. Také s tímto dodavatelem má podnik uzavřeny dlouhodobě zvýhodněné smlouvy pro odběr elektrické energie.

Zdroje pracovní síly

Odvětví se dlouhodobě potýká s nedostatkem odborné pracovní síly. Pekařství Velička je malým podnikem zaměstnávajícím 36 zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou sdruženi v odborech, z tohoto pohledu tedy představují minimální vyjednávací sílu. Pouze 12 % ze současných zaměstnanců, jsou vyučeni v odpovídajícím oboru, viz Graf 4.8.

Graf 4.8 *Vzdělanostní struktura zaměstnanců podniku*



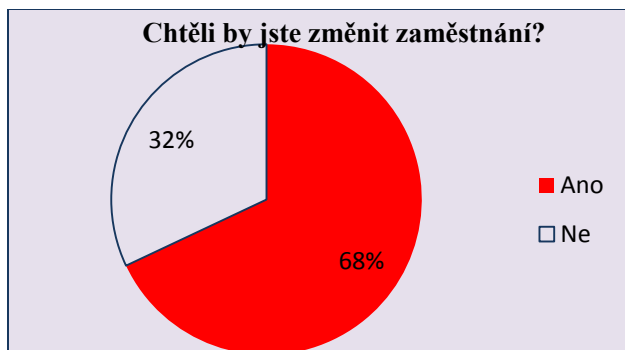
Zdroj: vlastní zpracování

Odborné zkušenosti tato skupina zaměstnanců pracujících ve výrobě, získala postupným zapracováním. Odborným vzděláním v oboru pekař disponují pouze mistři na jednotlivých směnách a majitel podniku. Z hlediska věkové struktury jsou nynější zaměstnanci ve věkové kategorii cca 28-45 let. Odchody do důchodu v nejbližší době nejsou pro podnik hrozbou. Potenciální hrozbou je ovšem obecná situace v odvětví, které se potýká s úbytkem odborných profesí v oboru pekař a cukrář. Podniku do optimální personální obsazenosti ve výrobě chybí v současné době 2 pracovní síly. Tato místa jsou dlouhodobě neobsazena, většina uchazečů neprokázala odborné vzdělání v oboru ani patřičné dovednosti či zručnosti.

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci viz Příloha č. 3 a 3A vyplynulo, že většina zaměstnanců, pakliže by měli možnost, změnit zaměstnání, změnili by jej, viz Graf 4.9. V souvislosti s nedostatkem odborné pracovní síly v odvětví a jeho klesající atraktivitou, by v budoucnu zdroje pracovní síly mohly představovat hrozbu pro podnik v podobě neobsazených míst ve výrobě a tím ohrožení výroby jako celku. Tato potenciální hrozba je

však v současnosti zmírněna vysokým podílem nezaměstnaných osob a nízkým procentem nových pracovních příležitostí v rámci moravskoslezského regionu.

Graf 4.9 *Postoje zaměstnanců ke změně zaměstnání*



Zdroj: Vlastní zpracování

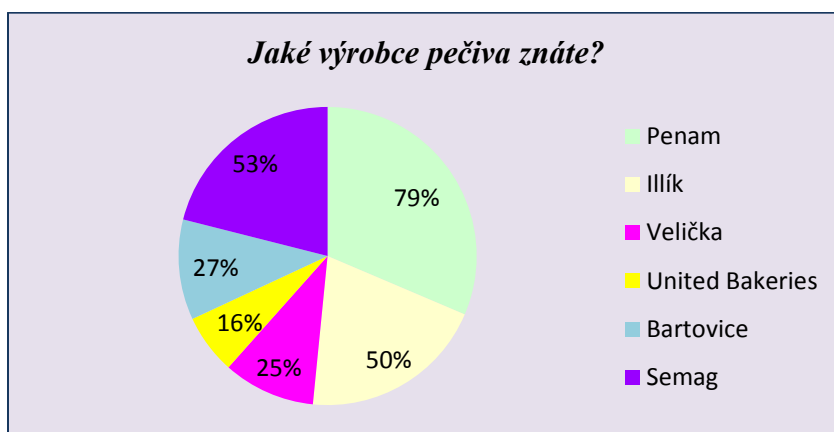
Vyjednávací vliv dodavatelů v odvětví, mimo zdroje pracovní síly, je vysoký. Příčiny spočívají nejen v malém množství specializovaných dodavatelů, ale také v rostoucích cenách produktů zemědělské výroby viz PESTLE analýza podkapitola 4.1.2, ve změnách DPH a v rostoucích cenách energetických zdrojů. Podnik navíc není schopen vertikální zpětné integrace, jako konkurenční Penam a.s., který disponuje vlastními mlýny. Pekařství Velička je tak zcela odkázáno na odběr pekařských surovin prostřednictvím dodavatelů, což pro něj představuje v budoucnosti hrozbu. V souvislosti s opatřením ke zmírnění dopadu vlivu dodavatelů má podnik uzavřeny dlouhodobé smlouvy s individuálními, výhodnými podmínkami se 3 dodavateli. V rámci hospodárného nakládání s finančními prostředky, se snaží důsledně sledovat pohyby cen pekařských surovin u jednotlivých výše uvedených dodavatelů. V okamžiku vzniku potřeby dodávky pekařských surovin volí z výše uvedených dodavatelů nejvýhodnější nabídku. Hrozbu představují také dodavatelé energií, resp. zvyšování cen energií. Této hrozbě se podnik snaží čelit opět uzavřenými dlouhodobými smlouvami s individuálními výhodnými podmínkami a technologickým vybavením, které snižuje nároky na energetické zdroje.

4.3.3 Soupeření mezi existujícími konkurenty

V odvětví působí velké množství konkurentů od malých pekáren, až po velké podniky viz Příloha č. 2. Nejvýznamnějšími konkurenčními výrobci pečiva jsou: **Penam, a.s., Pekařství Illík spol. s.r.o a Semag spol. s.r.o.** Z dotazníkového šetření viz Příloha č. 4, které bylo

provedeno v souvislosti s průzkumem o postojích kupujících a jejich povědomí o existenci Pekařství Velička, vyplynulo, že právě tito tři konkurenti jsou širokou veřejností jako výrobci pečiva zmiňováni nejčastěji, viz Graf 4.10. Na otázku „*Jaké výrobce pečiva znáte?*“, z 228 oslovených respondentů, uvedlo Pekařství Velička pouhých 57, tj. 25 % z oslovených respondentů celkem.

Graf 4.10 *Povědomí veřejnosti Moravskoslezského kraje o výrobcích pečiva*



Zdroj: vlastní zpracování

Penam a.s. je součástí holdingu Agrofert Holding, a.s., sídlo společnosti je v Jihomoravském kraji v Brně. Prostřednictvím svých odběratelů a sítě vlastních prodejen působí téměř na celém území ČR. Vlastní prodejny společnosti *Penam a.s.* jsou rozmístněny na území krajů Jihomoravského, Zlínského, Severomoravského, Olomouckého, kraje Vysočina, Jihočeského kraje a na území hlavního města Prahy. Společnost expandovala také na trhy Slovenska a Maďarska. *Penam a.s.* zaměstnává 2264 pracovníků, disponuje 12 výrobními jednotkami, 4 vlastními mlýny, 38 vlastními prodejnami a je zásobovatelem většiny obchodních nadnárodních řetězců. V moravskoslezském regionu je umístěno 7 prodejen, z nich 3 v Ostravě. Prodejny jsou umístěny na strategických místech, kde je silná koncentrace obyvatelstva např.: prodejny na adresách Ostrava – Mariánské Hory, 28. Října 215 a Ostrava – Martinov, Martinovská 3168 jsou umístěny na tzv. hlavních třídách a v těsné blízkosti stěžejních tramvajových zastávek. Prodejna na adrese Nádražní 150 Ostrava je v přímé blízkosti zastávek městské hromadné dopravy i zastávce autobusového meziměstského spojení. *Penam a.s.* vlastní řadu certifikátů a ocenění. Široké portfolio výrobků představuje kolem 1000 druhů produktů, z nichž nejméně 350 je oprávněno být označeno logem „Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR“ a 4 výrobky (chleby celozrnné a chléb rusti tmavý) získaly oprávnění užití značky „Klasa“. Sortiment výrobků představuje širokou

řadu druhů pečiva běžného a sladkého. *Penam a.s.* vyrábí i toustové chleby, perníky, bezlepkové pečivo a speciální řadu tzv. Fit den, kterou tvoří celozrnné chleby s vysokým obsahem vlákniny, minerálních látek a cereálií. *Penam a.s.* zavedl zpětnou integraci v podobě vlastní výroby vstupních zdrojů. Společnost ve vlastních čtyřech mlýnech vyrábí mlýnské výrobky (mouku hladkou, polohrubou a hrubou) pro výrobu pekařských produktů. Všechny tyto mlýnské produkty nesou také označení „Klasa“ a „Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR.“ *Penam a.s.* podporuje zdravý životní styl. Ve spolupráci s cvičitelkou a dvojnásobnou vicemistryní ČR ve sportovním aerobiku Hankou Kynychovou se podílel na vzniku cvičebních videí. Za povšimnutí stojí také jeho sponzorská činnost. [29]

Pekařství Illík s.r.o. vzniklo počátkem 90. let minulého století. Jeho výroba se postupně rozrůstala a dnes patří mezi významné pekárny moravskoslezského regionu. Portfolio odběratelů (mimo odběratele – zákazníky vlastních prodejen) se skládá z cca 650 firem:

- nadnárodních obchodních řetězců,
- malých a středních firem,
- domácích obchodních kooperací.

Pekařství Illík s.r.o., z hlediska členění podniků dle velikosti, je s uváděným počtem 200 zaměstnanců zařazeno do kategorie středního podniku (členění dle Nařízení Komise ES). Sortiment představuje širokou škálu kolem 180 druhů v základním standardním členění. Zvláštní řadou jsou výrobky mraženého pečiva pro rozpékací pece a výrobky PRO – FIT. *Pekařství Illík s.r.o.* expandovalo nejen do celého moravskoslezského regionu, ale i za jeho hranice. Vlastní prodejny podnik otevřel ve městech Bílovcí, Fulneku (prodejna získala ocenění „Spokojený zákazník Moravskoslezského kraje 2011-2013“), Ostravě, Havířově (prodejna získala certifikát „Q21 – prodejna 21. století“), Třinci, Opavě, Hranicích na Moravě, Přerově, Lipníku nad Bečvou, Odrách a Olomouci. V druhé polovině roku 2012 otevřel 3 nové prodejny ve městech Opava, Třinec a Ostrava – Poruba. Na území města Ostravy vlastní *Pekařství Illík s.r.o.* 5 prodejen, poslední z nich byla nově otevřena v prosinci 2012 v Ostravě – Porubě. Lokalizační poloha prodejen v Ostravě je také na strategických místech, tj. místech s velkou každodenní koncentrací obyvatel města. Prodejny na ulicích Nádražní 29 Ostrava a Hlavní třída 1023/55 Ostrava - Poruba, jsou umístěny na hlavních třídách u autobusových a tramvajových zastávek a u bankomatu České spořitelny. Další dvě prodejny v Ostravě - Porubě jsou umístěny v husté sídlištní zástavbě v jedné z největších městských částí. [48]

Semag spol. s.r.o. je pekárenskou společností se sídlem v Havířově. Její vznik se datuje do roku 1991. Společnost vybudovala síť vlastních provozoven pod názvem Pekařství u Rohlička, jež jsou umístěny v nákupních domech Kaufland v prozatímním počtu 19 prodejen. Další dvě samostatné prodejny provozuje společnost pod názvem Prima svačina v Havířově a Ostravě. Síť provozoven Pekařství u Rohlička, které nabízí vedle čerstvých i dopékané pečivo ze zmrazeného polotovaru přímo na prodejnu, je rozmístěna nejen ve městech Moravskoslezského kraje, ale také v kraji Zlínském a Olomouckém. Šíře portfolia výrobků představuje cca 130 druhů produktů. *Semag spol. s.r.o.* získala pro své 3 výrobky ocenění značkou Klasa (Chléb Šumberský krájený, koláč český s náplní makovou a závin s náplní makovou). Další ocenění získala v roce 2008 za marketingově řízenou firmu v regionu Moravskoslezského kraje a v roce 2011 za firemní WEB roku. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2008. [40]

Konkurence v odvětví je vysoká. Odvětví se vyznačuje vysokým počtem konkurentů, výskytem velkých aktérů, kteří jsou schopni akceptovat obchodní podmínky nadnárodních obchodních řetězců. Trh pekařských výrobků je trhem pomalu rostoucím, téměř nasyceným, konkurenční boj se odehrává spíše v rovině soutěžení o udržení pozice na trhu nebo o zvětšení podílu na trhu. Vysoká konkurence v odvětví představuje pro podnik Pekařství Velička hrozbu. Tuto hrozbu se podnik snaží eliminovat prostřednictvím strategie, která je zaměřena na segment zákazníků preferujících kvalitu (bez přídatných látek), tradiční zpracování (nepoužívání umělých kvasů) a čerstvost výrobků.

Všichni uvedení konkurenti, včetně podniku Pekařství Velička produkují široké portfolio výrobků. Pekařské výrobky z pohledu zákazníka jsou do určité míry velmi podobné. Při detailní analýze, však lze zjistit značné rozdíly, nejen z hlediska provedení výrobku, náplní, chutí, posypů, ale hlavně z hlediska hmotnosti. Výrobky, které by se daly považovat za shodné (z hlediska druhu, náplně a provedení) se mnohdy liší uváděnou hmotností. Porovnání ceny výrobků jednotlivých konkurentů je z toho pohledu velmi obtížné. Z portfolia výrobků všech uvedených konkurenčních výrobců byly vybrány nejvíce se shodující (provedením a hmotností) produkty, které byly následně porovnány z hlediska prodejní ceny v Příloze č.6. Uvedený cenový přehled vybraných druhů výrobků jednotlivých konkurentů ukazuje, že cena u některých vybraných položek (např. Kornspitz, kobliha, České buchtičky, koláč, šáteček, vícezrnný chléb, banketka, veka) podniku Pekařství Velička je nižší než cena u

konkurenčních rivalů. Ceny ostatních vybraných produktů jsou srovnatelné s konkurenčními cenami. Z hlediska cen je tedy podnik konkurenčně schopným.

Tab. 4.1 Srovnání vybraných parametrů konkurenčních subjektů a Pekařství Velička

	<i>Penam a.s.</i>	<i>Pekařství Illík s.r.o.</i>	<i>Pekařství Velička</i>	<i>Semag s.r.o.</i>
<i>Právní forma</i>	Akciová spol.	Spol. s.r.o.	OSVČ	Spol. s.r.o.
<i>Počet pracovníků</i>	2264	200	36	250-499
<i>Zpětná integrace</i>	ANO - 4 mlýny	NE	NE	NE
<i>Počet prodejen</i>	38	18	4	19+2
<i>Počet prodejen v Ostravě</i>	3	5	3	3+1
<i>Umístění prodejen</i>	Strategická místa – hlavní třídy, zastávky MHD	Strategická místa- hlavní třídy, zastávky MHD,	Vyjma prodejny v Hlučíně, jsou prodejny v méně frekventovaných lokalitách	Sít' vlastních provozoven „Pekařství u rohlíčka“ v OD Kaufland
<i>Odběratelé z řad nadnárodních řetězců</i>	ANO	ANO	NE	ANO
<i>Expanze do zahraničí</i>	Slovensko, Maďarsko	NE	NE	NE
<i>Certifikáty ISO a jiné</i>	ISO 9000:2001 HACCP, KLASA Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou	Certifikát Q21 prodejna v Havířově		ISO 9001:2008
<i>Ocenění</i>	2005 - ocenění „Podnik podporující zdraví“ 2002 a 2004 - Zlatá Salima	Cena spokojený zákazník MSK (prodejna Fulnek)	Certifikát Backaldrin s.r.o. - uznání prvotřídní kvality „Kornspitz“	Firemní WEB 2001 Ocenění marketingově řízení firma v MSK
<i>Šíře portfolia výrobků (druhů)</i>	150	180	120	130
<i>Označení Klasa</i>	4	0	0	3
<i>Označení Český výrobek)</i>	350	0	0	0
<i>Propagace</i>	vysoká	střední	nízká	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně srovnání vybraných parametrů s největšími konkurenty Tab. 4.1, ukazuje na některé slabé stránky podniku. Největší slabinou jsou lokality, ve kterých jsou umístěny prodejny podniku. Tato neatraktivní a spíše málo frekventovaná místa ve spojení se slabým marketingem významně přispívají k obecně nízkému povědomí široké veřejnosti (potencionálních kupujících a odběratelů) o existenci podniku, viz Graf 4.10. Konkurenční subjekty mají své vlastní prodejny umístěny převážně na strategických místech s vysokou koncentrací obyvatelstva (v blízkosti stěžejních zastávek MHD nebo na tzv. hlavních městských třídách, případně v obchodních centrech).

Všichni zmínění konkurenti jsou, z hlediska velikosti, podniky nejméně středními až velkými. Díky rozsahu objemu své výroby, jsou schopni se lépe vyrovnat s požadavky nadnárodních obchodních řetězců. Nadnárodní obchodní řetězce jsou odběrateli všech zmiňovaných konkurentů. Pro podnik Pekařství Velička jsou podmínky obchodních řetězců neakceptovatelné. V moravskoslezském regionu se vyskytuje mnoho drobných i středních pekařských podniků nejen z dané oblasti, ale jsou zde zastoupeny i společnosti s celonárodní působností. Vyjednávací pozice podniku vůči zákazníkům (odběratelům) z řad nadnárodních řetězců je slabá.

Ze srovnání s jednotlivými konkurenčními rivaly, zvláště s Penam a.s., Tab. 4.1 je patrná také konkurenční nevýhoda Pekařství Velička v oblasti ocenění a certifikátů. Podnik nevlastní pro žádný svůj produkt ocenění Klasa nebo Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR, případně uznání za prodejní prostory.

Za slabou je možno považovat i propagaci. Jak již bylo zmíněno, povědomí veřejnosti o existenci podniku pekařství Velička je nízké. Vedle této skutečnosti je však nutno podotknout, že stávající odběratelé a zákazníci hodnotí kvalitu výrobků Pekařství Velička velmi vysoko. Tento faktor bude dále vyhodnocen ve SWOT analýze.

4.3.4 Hrozba nově vstupujících firem

Nejnovějším nově příchozím konkurentem do odvětví v moravskoslezském regionu je společnost *EURECA SHOPS s.r.o.* provozující koncept Paneria (prostřednictvím franchising).

EURECA SHOPS s.r.o. otevřela nedávno 2 prodejny v nově vzniklých obchodních a zábavných centrech v Opavě (Breda & Weinstein) a v Ostravě (Nová Karolína) viz Obr. 4.2. Pod značkou Paneria tato společnost poskytuje franchising na provozování specializovaných prodejen, ve kterých ze zmrazených polotovarů dopéká obsluha pečivo přímo před zákazníkem k okamžité konzumaci. [41]

Obr. 4.2 *Paneria Ostrava Nová Karolína*



Zdroj: *Paneria: Prodejny* [online]. EURECA SHOPS s.r.o, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.paneria.cz/cz/prodejny>

Nově příchozí konkurent není nositelem hrozby pro Pekařství Velička, neboť je zaměřen na odlišný segment zákazníků, než představují zákazníci Pekařství Velička. Koncept Paneria je zaměřen spíše na poskytování rychlého občerstvení ze zmrazených polotovarů. Pekařství Velička je zaměřeno na segment zákazníků, kteří preferují kvalitu (bez obsahu přídatných látek) a čerstvost.

4.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Mezi substituční výrobky, které uspokojují jiným způsobem tutéž potřebu zákazníků v oblasti pekárenských produktů lze zařadit:

- *zmrazené pekárenské polotovary k rozpékání,*
- *pufované a extrudované cereálie* (celozrnné pufované chlebičky pšeničné, rýžové, kukuřičné, špaldové ve slaném i sladkém provedení, knäckebrot),
- *cereálie* (Corn flakes, Müsli, cereální tyčinky),
- *suchary,*
- *sušenky,*

➤ *cukrářské výrobky.*

Zmrazené pekárenské polotovary k rozpékání představují největší hrozbu ze skupiny substitutů. Zmrazené pekárenské polotovary, původem převážně z Polska nebo Francie (sladké listové pečivo), zauímají největší podíl mezi nabízeným pečivem na pultech nadnárodních obchodních řetězců v ČR. Tyto zmrazené polotovary se rozpékají na místě a ještě v nedávné minulosti byly zákazníkům nabízeny jako čerstvé výrobky. Trend mírně zmírnila vyhláška vydaná Ministerstvem zemědělství, dle které musí být veškeré takto dopékané pečivo označeno nápisem „rozmrazeno“ nebo „ze zmrazeného polotovaru“.

Pufované a extrudované cereálie představují skupinu trvanlivých výrobků ve formě chlebičků vyráběných z pšenice nebo rýže metodou zvanou pufování. Největším a nejznámějším českým výrobcem je firma Racio. Racio výrobky jsou produkty tzv. zdravého životního stylu. Chlebičky, viz Obr. 4.3, jsou vyráběny s různými příchutěmi ve slané variantě sypané různými druhy semínek nebo ve sladké variantě s různými druhy polev. **Knäckebrot** je typem celozrnného křupavého trvanlivého chleba, vyráběného speciální metodou pečení a sušení. Vyrábí se většinou ze žita s různými příchutěmi a posypy. [31]

Obr. 4.3 Substituční výrobky – pufované a extrudované cereálie



Zdroj: Celozrnné chlebičky [online]. RACIO [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.racio.cz/cs/produkty-to-nejlepsi-pro-vas/celozrnnne-chlebicky>

Na českém trhu se vyskytují také substituty od zahraničních výrobců, např. pod označením Wasa nebo produkty výrobců z Německa.

Cereálie, v podobě sypaných müsli směsí, müsli tyčinek a müsli sušenek, ovesných kaší, směsí z kukuřičných a cereálních lupínků a jiných cereálních směsí, představují alternativu

celozrnným a PRO - FIT pekařským výrobkům. Dá se předpokládat, že tyto substituty budou preferovat zákazníci, kteří vyznávají zdravý životní styl. Sortiment těchto produktů na českém trhu je široký, v různém provedení a také v BIO kvalitě. Trh nabízí produkty českých i zahraničních firem, nejvíce jsou zastoupeny výrobky firmy Nestlé a Emco viz Obr. 4.3.

Obr. 4.3. Substituční výrobky - Cereálie



Zdroj: Nově Emco Mysli na zdraví sypané mysli – čokoláda 750 g [online]. EMCO, 2012 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.emco.cz/cz/novinky/novinky/137-novinka-1>

Suchary mají v ČR dlouhou tradici. Vyrábějí se ve formě slané, sladké a dietní. Nejznámější jsou Lomnické suchary a Karlovarský suchar. Karlovarský suchar je dnes již pod ochrannou „Chráněného označení původu“ a je vyráběn Karlovarskou pekárnou PHOBOS. Suchary představují substituty nejen k běžnému pečivu, ale i celozrnnému a sladkému pečivu. Suchary jsou vhodné i pro zákazníky, kteří ze zdravotních důvodů musí dodržovat dietu.

Sušenky a cukrářské výrobky nejsou substitutem v pravém slova smyslu, ale lze je vnímat jako alternativu sladkých pečárenských výrobků segmentu jemného nebo třeného pečiva.

Ze skupiny substitutů nejvýznamnější hrozbu představují zmrazené pečárenské polotovary určené k rozpékání. Tyto substituty převážně pocházející z dovozu (nejvíce z Polska) jsou velkým konkurentem čerstvému pečivu domácích výrobců. Ostatní výše uvedené substituty pro čerstvé pekařské výrobky nejsou hrozbou, jsou spíše doplňující nebo zpestřující variantou pro segment zákazníků preferující zdravý životní styl nebo segment zákazníků se zdravotním omezením (nemocní, kteří musí dodržovat určitý typ diety).

4.4 SWOT analýza

Na základě předešlých analýz a výsledků dotazníkového šetření byly zjištěné faktory vyhodnoceny z hlediska jejich povahy v rámci SWOT analýzy jako silné nebo slabé stránky,

příležitosti a hrozby. Z dotazníkového šetření budou dále v textu prezentovány jen vybrané výsledky s vypovídací schopností. Ostatní neuvedené výsledky nejsou relevantní a jsou vyhodnoceny pouze v Přílohách č. 3A – 5A. Jednotlivé faktory byly na základě konzultace s majitelem podniku bodově ohodnoceny stupnicí 1 (nejnižší hodnota) – 5 (nejvyšší hodnota) a posouzeny z hlediska významnosti konkurenceschopnosti metodou párového srovnávání. Pomocí četnosti výskytů byla určena významnost jednotlivých kritérií. Faktorům, které budou vyhodnoceny jako nejdůležitější, budou v další části této diplomové práce navržena opatření a doporučení, vedoucí k eliminaci hrozeb a slabých stránek a případně posílení silných stránek. Tato doporučení budou navrhována s cílem posílit konkurenceschopnost podniku.

Tab. 4.2 SWOT analýza silné stránky

Silné stránky	Hodnocení	Významnost	H*V
1. Vysoká kvalita výrobků	5	6	30
2. Nejmodernější výrobní stroje s univerzálním využitím a sníženými nároky na energetické zdroje	4	5	20
3. Certifikát - výrobek prvotřídní kvality (Kornspitz)	3	2	6
4. Důraz na dodržování bezpečnosti práce	2	1	2
5. Schopnost flexibilní reakce na požadavky zákazníků	4	5	20
6. Tradiční výroba	3	0	0
7. Srovnatelná cena s výrobky konkurence	5	6	30
8. Spokojenost odběratelů s dodávkami lhůtami a s pracovníky Pekařství Velička	4	3	12

Zdroj: vlastní zpracování:

Σ120

Tab. 4.3 Párové srovnávání silných stránek

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	Četnost	Pořadí
1.	X	1	1	1	1	1	7	1	6	1. - 2.
2.		X	2	2	2	2	7	2	5	3. - 4.
3.			X	3	5	3	7	8	2	6.
4.				X	5	4	7	8	1	7.
5.					X	5	5	5	5	3. - 4.
6.						X	7	8	0	8.
7.							X	7	6	1. - 2.
8.								X	3	5.

Zdroj: vlastní zpracování

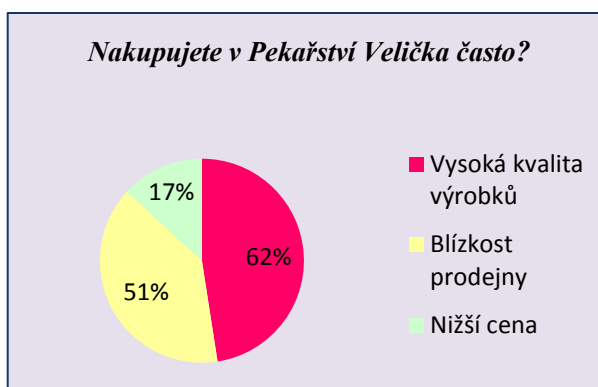
Vysoká kvalita výrobků Pekařství Velička je dána nejen technologií výroby, tradičními postupy (např. tradiční výroba chleba), ale také důrazem na kvalitu odebíraných surovinových zdrojů a s ní spojenou volbu dodavatele kvalitních surovin. Kvalita produkce podniku spočívá také v dodržování standardní výroby bez přísad umělých, chuť zvýrazňujících látek, bez používání umělých kvasů a polotovarů. Velkou měrou se na kvalitě produkce podílí dodržování hygienických předpisů. S dodržováním hygienických předpisů souvisí poskytování hygienických a ochranných pomůcek při výkonu práce a pravidelná školení. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly 100% dodržování těchto faktorů, viz Příloha č. 3. V rámci hodnocení silných stránek se kritérium kvality umístilo spolu s kritériem č. 7 (srovnatelná cena s konkurenčními výrobky) na předních dvou místech. Je patrné, že kvalita je jedním z rozhodujících faktorů, podmiňujících konkurenceschopnost podniku. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci a odběratelé Pekařství Velička hodnotí výrobky jako vysoce kvalitní, viz Graf 4.11 a Graf 4.12. Vysoká kvalita výrobků vnímaná zákazníky a odběrateli je konkurenční výhodou podniku.

Graf 4.11 Kvalita dle maloobtěratelů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.12 Kvalita dle zákazníků v prodejnách



Zdroj: vlastní zpracování

Srovnatelná cena s výrobky konkurence je druhou podmínkou konkurence schopnosti podniku. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3.3 v rámci cenového srovnání a v Příloze č. 6, výrobky podniku jsou cenově srovnatelné s výrobky konkurenčních subjektů. Některé výrobky jsou dokonce prodávány za nižší cenu, než je cena konkurence (např. Kornspitz, kobliha, české buchtičky, koláč, šáteček, vícezrný chléb, banketka, veka). Lze tedy konstatovat, že podnik z pohledu cenové konkurence je konkurenceschopným.

Nejmodernější výrobní stroje s univerzálním využitím a sníženými nároky na energetické zdroje jsou důležitým faktorem, který spolu s kvalitními surovinami, podmiňuje kvalitní produkci. Důležitou vlastností této technologie jsou snížené nároky na energetické zdroje.

Výrobní linka podniku je vybavena těmi nejmodernějšími pekařskými pecemi Rotomax. Tato technologie umožňuje univerzální využití a nepřetržitý provoz, který je pro výrobu pekařských produktů důležitý.

Schopnost flexibilní reakce na požadavky zákazníků je další podmínkou konkurenceschopnosti. Z dotazníkového šetření mezi maloodběrateli viz Graf 4.13, na otázku „Myslíte si, že je firma schopna flexibilně reagovat na změny požadavků zákazníků?“, odpovědělo „Ano“ 99 % dotazovaných. Flexibilita spočívá v rychlosti reakce na změny přání zákazníků v souvislosti s dílčími inovacemi výrobků. Dílčí inovace výrobků se týkají tvarů, hmotností a složení. Na přání zákazníků podnik v poslední době inovoval např. velikosti bábovek. Zákazníci začali vyžadovat výrobky v různých hmotnostech. Na tento podnět reagoval podnik zavedením výroby např. 3 druhů třených bábovek hmotnostně odlišných od standardní „velké bábovky“ o velikosti 700g, přes střední velikost 400g až po malé a nejmenší hmotnostní velikosti.

Graf 4.13 Hodnocení schopnosti flexibility podniku



Zdroj: vlastní zpracování

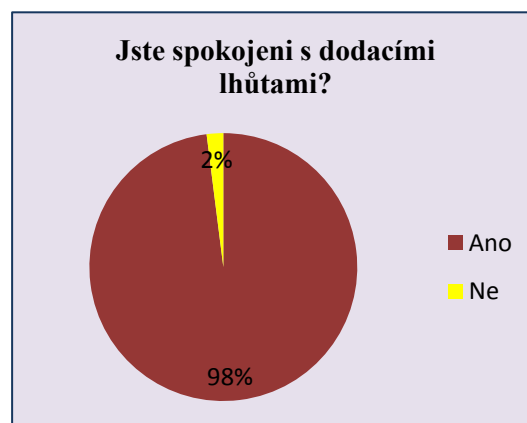
Spokojenost odběratelů s dodacími lhůtami a s pracovníky Pekařství Velička je faktorem umístěným sice až na pátém místě, ale je bezesporu faktorem důležitým. Spokojenost odběratelů s podmínkami odběru a s jednáním a vystupováním pracovníků podniku může mít vliv na dobrou pověst podniku a tím i vliv na jeho konkurenceschopnost. Výsledky dotazníkového šetření mezi odběrateli viz Graf 4.14 a Graf 4.15, prokázaly jednoznačně spokojenost odběratelů s dodacími lhůtami i pracovníky podniku.

Graf 4.14 Spokojenost odběratelů s pracovníky Pekařství Velička



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.15 Spokojenost odběratelů s dodacími lhůtami



Zdroj: vlastní zpracování

Faktory, které se umístily na šestém až osmém místě, nemají již na konkurenceschopnost podniku zásadní vliv. Nicméně nesmějí být na okraji zájmu a podnik jim musí věnovat i nadále svou pozornost.

Tab. 4.4 SWOT analýza slabé stránky

Slabé stránky	Hodnocení	Významnost	H*V
1. Právní forma podniku (OSVČ)	3	1	3
2. Absence certifikátů - Český výrobek	4	3	12
3. Nedostatečná kapacita výrobních a skladovacích prostor	5	7	35
4. Nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování	2	3	6
5. Absence certifikátů ISO a HACCP	2	0	0
6. Absence organizační struktury	2	3	6
7. Nevhodný výběr lokace umístění prodejen	3	6	18
8. Nízká propagace	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Σ 100

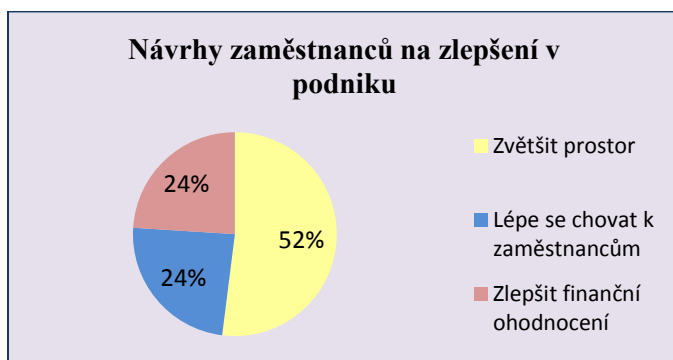
Tab. 4.5 Párové srovnávání slabých stránek

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	Četnost	Pořadí
1.	X	2	3	4	1	6	7	8	1	7.
2.		X	3	4	2	2	7	8	3	4. - 6.
3.			X	3	3	3	3	3	7	1.
4.				X	4	6	7	8	3	4. - 6.
5.					X	6	7	8	0	8.
6.						X	7	8	3	4. - 6.
7.							X	7	6	2.
8								X	5	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatečná kapacita výrobních prostor je největší slabou stránkou podniku. Metodou pasportizace podnikatelského prostředí bylo zjištěno, že provozovna podniku je umístěna v Ostravě – Petřkovicích. Dispoziční řešení prostor ani okolí podniku neumožňuje další rozšiřování prostor. Podnik vlastní výrobní kapacity, které jsou schopny zvýšit objem výroby, ale skladovací a výrobní prostory toto již neumožňují. V dotazníkovém šetření 80 % dotázaných uvedlo, že v podniku by bylo možné něco zlepšit. Z těchto výskytnů bylo zvětšení prostor navrženo 52 %, viz Graf 4.16.

Graf 4.16 Návrhy zaměstnanců na zlepšení v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum mezi maloodběrateli prokázal zájem o zvýšení odběru produkce podniku v případě, že by některé z výrobků byly označeny značkou Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR. Tento zájem prokázalo 71 % z dotázaných, viz Graf 4.17.

Graf 4.17 Zájem o zvýšení odběru výrobků

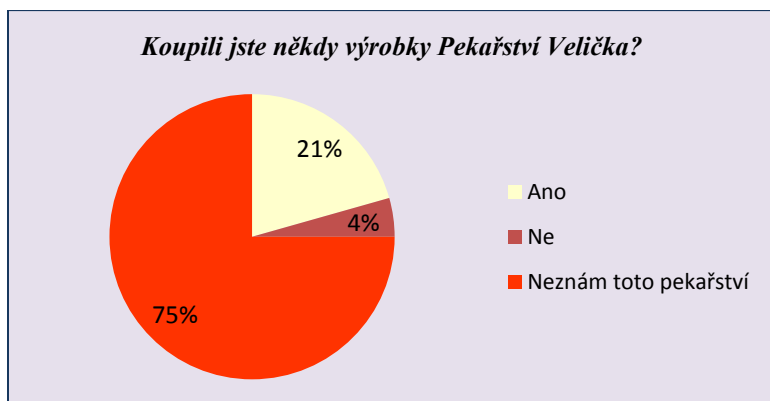


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem podniku je v horizontu 3 let otevřít další 2 prodejny. Splnění tohoto cíle je podmíněno rozšířením produkce, a to je možné pouze za podmínky rozšíření výrobních prostor.

Nevhodný výběr lokace umístění vlastních prodejen je další slabou stránkou podniku. V porovnání s uvedenými konkurenčními subjekty, jsou vlastní prodejny umístěny na málo frekventovaných místech. Konkurenční výrobci umístily své prodejny většinou na tzv. hlavních třídách nebo v blízkosti frekventovaných zastávek MHD, v místech velké koncentrace a pohybu obyvatelstva. Tyto méně frekventované lokality spolu s nízkou propagací přispívají k nízkému povědomí široké veřejnosti o existenci podniku Pekařství Velička, viz Graf 4.18.

Graf 4.18 Znalost Pekařství Velička veřejností



Zdroj: vlastní zpracování

Propagace byla již zmiňována spolu s nevhodným výběrem lokalit pro umístění prodejen. Propagace z hlediska hodnocení slabých stránek podniku se umístila na třetím místě. Na významu nabývá hlavně ve spojení s umístěním prodejen a s rozsahem marketingových aktivit konkurence. Dokladem jsou také výsledky dotazníkového průzkumu, které ukazují, že logo Pekařství Velička nezná 72 % dotázaných, viz Graf 4.19.

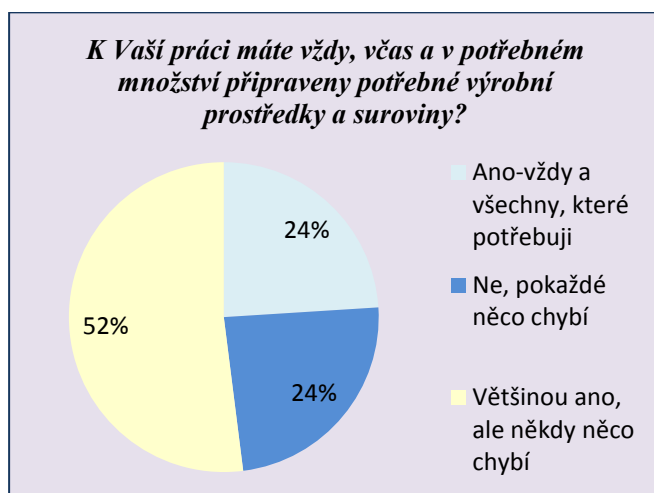
Graf 4.19 Znalost logo Pekařství Velička



Zdroj: vlastní zpracování

Absence organizační struktury je další slabou stránkou podniku. Pekařství Velička je podnikem založeným na živnostenském oprávnění majitele jako fyzické osoby. Velikostí se jedná o malý podnik, který většinou disponuje jednoduchou a plochou organizační strukturou, která umožňuje efektivní komunikaci a snadné delegování úkolů. V podniku převážně veškeré práce řídí majitel podniku. To však na majitele klade vysoké nároky nejen odborné, ale také organizační a časové. Chce-li podnik rozšířit objem své produkce, bude nezbytné, aby vytvořil alespoň jednoduchou funkční organizační strukturu, prostřednictvím které budou delegovány konkrétní pravomoci a odpovědnost. Definování odpovědnosti je krokem k efektivní výrobě a tím posílení konkurenceschopnosti podniku. V dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci, viz Graf 4.20, bylo zjištěno, že pouhých 24 % zaměstnanců uvedlo, že mají vždy a včas všechny potřebné výrobní prostředky a suroviny ke své práci. Ostatní uvedli, že buď pokaždé něco chybí (24 %) anebo někdy něco chybí. Nedostatečná organizace práce je zpravidla příčinou prostojů a neefektivní výroby. Nastavení řídicích pravomocí a odpovědností prostřednictvím vytvoření jednoduché organizační struktury je jednou z cest k eliminaci nedostatečné organizace práce a tím posílení efektivnosti výroby.

Graf 4.20 Efektivnost organizace práce



Zdroj: vlastní zpracování

Absence certifikátu - Český výrobek byla v rámci hodnocení zmíněna jako poslední významná slabá stránka. Viz Graf 4.7 bylo deklarováno zvýšení zájmu ze strany maloobtěratelů v souvislosti s výrobky označenými značkou Český výrobek garantováno potravinářskou komorou ČR. Získání certifikátu pro některé ze svých výrobků, zvláště ve spojení s cílem rozšířit počet vlastních prodejen a zvýšit objem produkce, je cestou k posílení konkurenceschopnosti podniku. V porovnání s konkurenčními subjekty, např.: Penam a.s. vlastní certifikát Český výrobek garantováno potravinářskou komorou ČR pro 350 svých výrobků a 4 výrobky jsou oprávněny být označeny značkou Klasa, Semag s.r.o., který pro 3 své výrobky získal ocenění značkou Klasa, je Pekařství Velička z tohoto pohledu v konkurenční nevýhodě.

Ostatní slabé stránky již nebudou dále detailně rozebírány, neboť z hlediska významu konkurenceschopnosti byly shledány jako méně podmiňující.

Tab. 4.6 SWOT analýza příležitosti

Příležitosti	Hodnocení	Významnost	H*V
1. Absence označení výrobků značkou Český výrobek Garantováno Potravinářskou komorou ČR	5	3	15
2. Trend zdravého životního stylu	4	0	0
3. Změna právní formy	5	1	5
4. Zvýšení objemu odběru v důsledku získání značky Český výrobek	5	2	10

Zdroj: vlastní zpracování

Σ 30

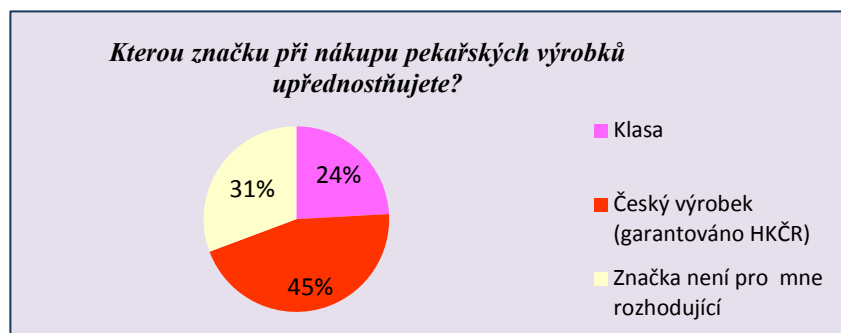
Tab. 4.7 Párové srovnávání příležitostí

Kritérium	1	2	3	4	Četnost	Pořadí
1.	X	1	1	1	3	1.
2.		X	3	4	0	4.
3.			X	4	1	3.
4.				X	2	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Absence označení výrobků značkou Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR se jeví jako jedinečná příležitost k posílení konkurenceschopnosti podniku. Zvýšení zájmů odběratelů v případě označení výrobků certifikátem kvality bylo již uvedeno, viz Graf 4.17. Trend zájmu veřejnosti o nakupování českých výrobků dokazují i výsledky průzkumu mezi zákazníky, viz Graf 4.21.

Graf 4.21 Zájem zákazníků o výrobky označené značkou



Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení objemu odběru v důsledku získání značky Český výrobek, které je vyhodnoceno jako druhá příležitost, souvisí se získáním certifikátu. Absence značky „Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR“ byla již popsána jako slabá stránka podniku. Tato slabá stránka je však pro podnik zároveň příležitostí, jak podpořit zvýšení odběru své produkce.

Změna právní formy je příležitostí, která může podpořit záměr podniku rozšířit svou produkci. Změna právní formy podniku může přinést některé výhody, z této právní formy podnikání plynoucí.

Všechny uvedené a popsané příležitosti jsou zdrojem zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu, prostřednictvím upevnění jeho pozice a možnosti získání většího podílu na trhu pekárenských výrobků.

Tab. 4.8 SWOT analýza hrozeb

Hrozby	Hodnocení	Významnost	H*V
1. Vysoká konkurence v odvětví	5	9	45
2. Substituty – mražené polotovary	5	7	35
3. Malé množství specializovaných dodavatelů pekařských surovin a materiálů	3	4	12
4. Klesající atraktivita odvětví	1	1	1
5. Zvyšující se ceny produktů zemědělské výroby (obiloviny, mouka, atd.)	3	7	21
6. Ekonomická krize	2	0	0
7. Zvyšující se ceny pohonných hmot a energetických zdrojů	2	7	14
8. Zvýšení DPH	1	3	3
9. Pokles tržeb v maloobchodu s potravinami	1	3	3
10. Nedostatek zdrojů odborné pracovní síly na trhu práce	3	4	12

Zdroj: vlastní zpracování

Σ 146

Tab. 4.9 Párové srovnávání hrozeb

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Četnost	Pořadí
1.	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.
2.		X	2	2	2	2	7	2	2	2	7	2. - 4.
3.			X	3	5	3	7	3	9	3	4	5. - 6.
4.				X	5	4	7	8	9	10	1	9.
5.					X	5	5	5	5	5	7	2. - 4.
6.						X	7	8	9	10	0	10
7.							X	7	7	7	7	2. - 4.
8.								X	8	10	3	7. - 8.
9.									X	10	3	7. - 8.
10.										X	4	5. - 6.

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká konkurence v odvětví jako nejvyšší hrozba je logickým vyústěním nálezů Porterovy analýzy v segmentu konkurenčních rivalů v odvětví. Již v rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo v segmentu stávajících konkurentů v odvětví zjištěno, že

konkurence je vysoká nejen z hlediska množství subjektů podnikajících v odvětví, ale i z hlediska velikosti některých vyskytujících se konkurentů (Penam a.s., Semag s.r.o.). Tito konkurenti z pozice své velikosti jsou navíc schopni akceptovat podmínky odběru svých výrobků obchodními nadnárodními řetězci. Pro podnik Pekařství Velička jsou podmínky obchodních řetězců nepřijatelné, neboť nákupní ceny nadnárodních řetězců by nepokryly ani výrobní náklady.

Substituty – mražené polotovary jako zdroj ohrožení byly také již identifikovány v rámci Porterovy analýzy jako nejvíce ohrožující ze všech substitutů.

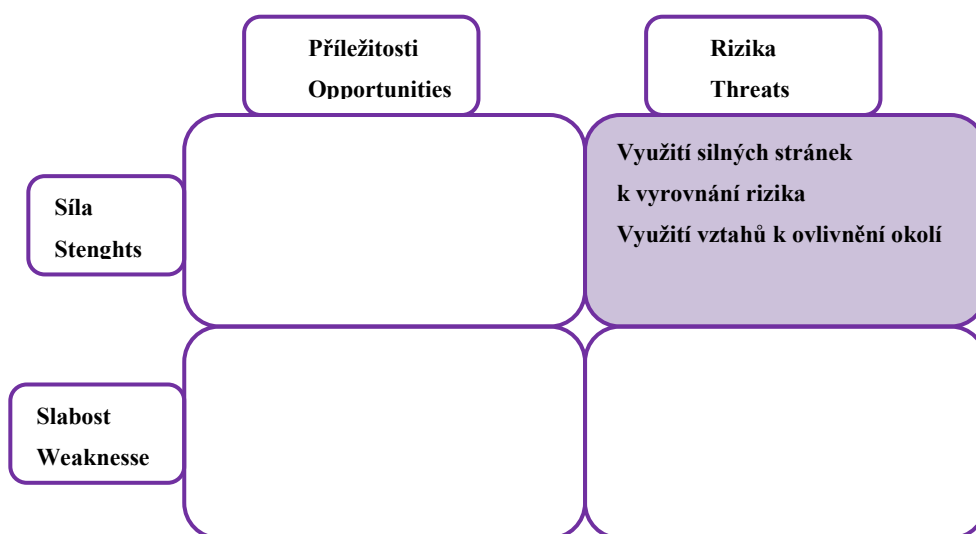
Zvyšující se ceny produktů zemědělské výroby (obiloviny, mouka, atd.) a zvyšující se ceny pohonných hmot a energetických zdrojů jsou dnes poměrně známou hrozbou, která je ovlivněna nejen vývojem cen ropy a plynu na světových trzích, ale v případě produktů zemědělské výroby i kvalitou úrody v závislosti na příznivých nebo nepříznivých klimatických podmínkách daného období a také na cenách surovin z dovozu.

Sumarizace výsledků SWOT analýzy bude provedena prostřednictvím matice.

Silné stránky – Slabé stránky → $120 - 100 = 20$

Příležitosti – Ohrožení → $30 - 146 = -116$

Obr. 4.4 Matice výsledků SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. s. 76.

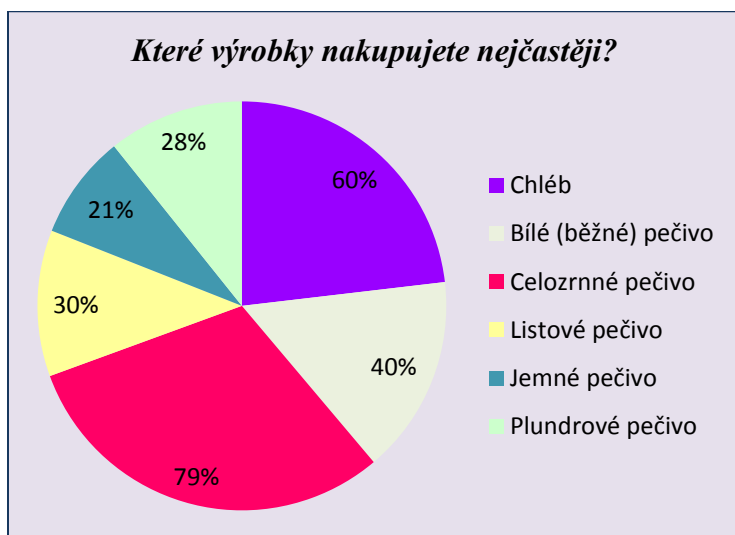
Pro určení návrhu vhodné strategie je nutno výsledky SWOT analýzy zanechat do příslušných kvadrantů výsledné matice na Obr. 4.4. K tomuto účelu bylo využito pojetí matice výsledků SWOT analýzy dle Tomka a Vávrové (2009), které bylo popsáno v teoretické části.

Navrhovanou strategií vyplývající z výsledků SWOT analýzy je strategie využití silných stránek k eliminaci hrozeb a rizika a využití příležitostí z externího okolí.

4.5 BCG matice

Výrobní portfolio bylo analyzováno prostřednictvím metody BCG matice na základě vyhodnocení interních výkazů o objemech prodeje v roce 2012 poskytnutých majitelem podniku k nahlédnutí a na základě konzultace s majitelem podniku. Přihlédnuto bylo také k výsledkům dotazníkového šetření mezi zákazníky Pekařství Velička, viz Graf 4.22 (vyhodnocení otázky č. 8 „Které výrobky nakupujete nejčastěji?“). Největší skupinu výrobků z pohledu zákazníků tvoří celozrnné výrobky, druhou největší skupinou z pohledu zákazníků je chléb.

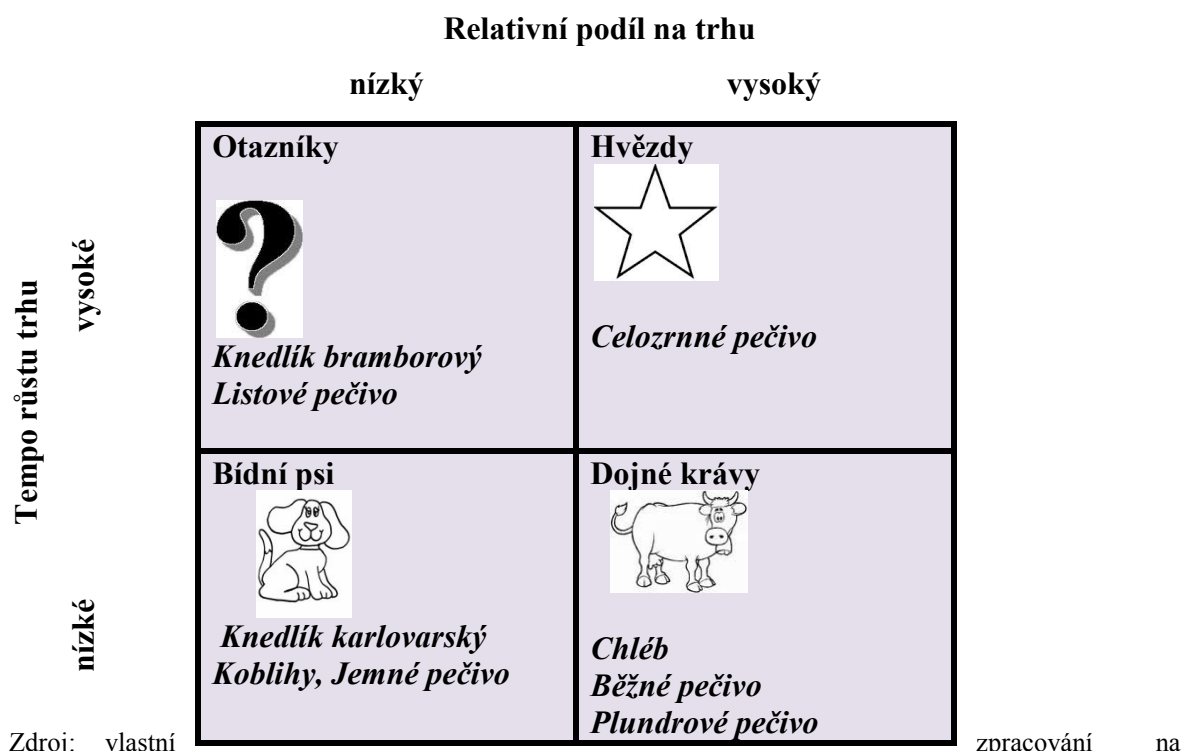
Graf 4.22 Nejčastěji zákazníky nakupované výrobky



Zdroj: vlastní zpracování

Výrobky byly posuzovány v rámci skupin rozdělených v základním členění na: chléb, běžné pečivo, celozrnné pečivo, plundrové pečivo, listové pečivo, jemné a ostatní pečivo a knedlíky. Výsledky jednotlivých skupin v kontextu velikosti objemu prodeje a tempa růstu trhu byly vyhodnoceny v rámci BCG matice, viz Obr. 4.5.

Obr. 4.5 Matice BCG



základě TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. s. 83.

Na základě studia údajů interních dokumentů bylo zjištěno, že největší skupinou z hlediska objemu výroby je skupina běžného pečiva (rohlíky, housky atd.), rychle narůstající skupina celozrnného pečiva, plundrové pečivo a skupina zahrnující všechny druhy chleba. Skupina celozrnného pečiva je skupinou tzv. „hvězd“, kterým by měl podnik věnovat patřičnou pozornost. Za tzv. „dojné krávy“ je možné považovat skupinu chleba, běžného pečiva a plundrového pečiva. Pozornost si vyžaduje skupina bramborových knedlíků a listového pečiva z kvadrantu „otazníků“. Ke zvážení je další zachování výroby knedlíků a koblih.

5. Syntéza a doporučení

Zjištění jednotlivých analýz budou dále shrnuta v syntéze. Na základě těchto výsledků budou podniku navržena doporučení k přijetí opatření, která vedou k eliminaci slabých stránek a hrozeb, posílení silných stránek, pochopení příležitostí, čímž dojde k posílení konkurenceschopnosti podniku.

5.1 Syntéza provedených analýz

5.1.1 Syntéza PESTLE analýzy

Na základě PESTLE analýzy byly zjištěny vlivy externího prostředí, které působí na podnik a jeho činnost. Nejvýznamnějším faktorem jsou ekonomické a sociální vlivy. Ekonomické vlivy jsou spojeny se zvýšením cen produktů zemědělské výroby, zejména zvýšením cen obilovin až o 29 %. Od 1. 1. 2013 došlo ke zvýšení obou sazeb DPH, ve snížené sazbě na 15 % a základní sazbě na 21 %. Uvedené faktory ovlivňují ceny pekařských surovin a materiálů. Dochází také k poklesu tržeb v oblasti maloobchodu s potravinami. Z oblasti sociálních vlivů je významným faktorem úbytek odborných profesí v odvětví v důsledku poklesu absolventů učebních oborů a v důsledku ztráty atraktivnosti oboru.

Pro podnik je důležité, aby se snažil zmírnit dopady ekonomických vlivů prostřednictvím efektivní výroby. Problém úbytku odborné profese pekař je možné částečně eliminovat navázáním spolupráce s Odborným učilištěm a Praktickou školou v nedalekém Hlučíně, který nabízí obor pekařské práce. Prostřednictvím podílení se na praktické výuce učňů je možné v budoucnu získat odborné zaměstnance.

5.1.2 Syntéza Pasportizace podnikatelského prostředí

V rámci metody Pasportizace podnikatelského prostředí byly shromážděny dostupné údaje o regionu a lokalitě, ve které podnik Pekařství Velička provozuje svoji podnikatelskou činnost. V podnikatelském prostředí moravskoslezského regionu identifikovány dodavatelské subjekty (dodavatelé pekařských surovin a materiálů, dodavatelé energetických zdrojů), odběratelské subjekty a konkurenční subjekty. Bylo popsáno prostředí, v němž je umístěna výrobní provozovna a bylo konstatováno, že okolí podniku díky husté zástavbě, již neumožňuje další, pro podnik potřebné, rozšíření prostor. Tyto shromážděné informace byly využity v dalších analýzách.

5.1.3 Syntéza Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly identifikovány vyjednávací vlivy jednotlivých hybných sil v podobě kupujících (zákazníků a odběratelů), dodavatelů,

substitutů a konkurentů stávajících i nově přichozích do odvětví. Konkrétní síly působící na podnik byly zaznamenány do Porterova modelu a jsou uvedeny v Příloze č. 7. Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla vyhodnocena s následujícími závěry:

Vyjednávací vliv kupujících (zákazníků a odběratelů) není příliš vysoký, neboť se jedná o zboží denní potřeby, které tvoří významnou část odběratelových nákladů a nákupů. Přechodové náklady k jinému dodavateli nejsou ovšem pro odběratele náročné, proto je nutné, aby se podnik snažil udržet stávající zákazníky, a to prostřednictvím zvolené strategie zaměřené na kvalitu výrobků. Výjimku tvoří odběratelé z řad nadnárodních obchodních řetězců, kteří však nejsou cílovým segmentem odběratelů podniku Pekařství Velička.

Vyjednávací vliv dodavatelů. Dodavatelé byli rozděleni do 4 skupin: dodavatelé materiálu a surovin, dodavatelé strojů a zařízení, dodavatelé energetických zdrojů a dodavatelé zdrojů pracovní síly. Vyjednávací vliv dodavatelů, mimo dodavatele pracovní síly, byl shledán vysokým. Vyjednávací síla dodavatelů je způsobena nízkým počtem specializovaných subjektů, poskytujících pekařský materiál a suroviny a dále rostoucími cenami zemědělských produktů a zvýšením DPH (viz závěry PESTLE analýzy). Za zmínku stojí také energetická náročnost pekárenské výroby. Podnik je zcela odkázán na dodávky pekařských surovin od externích dodavatelů, neboť není schopen vertikální zpětné integrace. Hrozbu spojenou se zvyšováním vyjednávací síly dodavatelů pekárenských surovin i dodavatelů energetických surovin se podnik snaží mírnit prostřednictvím dlouhodobě uzavřených smluv s výhodnými dlouhodobými podmínkami.

Soupeření mezi existujícími konkurenty v odvětví. Konkurence v odvětví je vysoká. V odvětví působí velké množství malých, středních i velkých konkurentů. Nejvýznamnějšími konkurenty byli shledáni: Penam, a.s., Pekařství Illík spol. s.r.o. a Semag spol. s.r.o. Všichni uvedení konkurenti produkují široké portfolio výrobků a jsou mimo jiné dodavateli nadnárodních obchodních řetězců. Cenové srovnání je vzhledem k rozdílnosti produktů z hlediska druhu, náplně, posypů a hlavně hmotnosti velice obtížné. Z tohoto důvodu byly pro porovnání vybrány pouze produkty, které se co nejvíce uváděnými vlastnostmi shodovaly. Ze srovnání v Příloze č. 6 vyplynulo, že podnik je cenově konkurenceschopným (některé výrobky jsou cenově nižší než výrobky konkurence). V Tab. 4.1 bylo provedeno srovnání vybraných parametrů konkurenčních subjektů a podniku Pekařství Velička. Na základě tohoto porovnání lze konstatovat některé slabé stránky a konkurenční nevýhody podniku.

Konkurenční nevýhoda podniku v porovnání s konkurenčními subjekty spočívá v absenci certifikátů (Klasa, Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR). Za slabou stránku je možné považovat umístění vlastních prodejen na méně strategických místech (mimo tzv. hlavní třídy, mimo zastávky MHD, mimo místa s vysokou koncentrací pohybu obyvatelstva). Jako slabá stránka byla vyhodnocena i propagace.

Hrozba substitučních výrobků byla shledána jako vysoká pouze u skupiny zmrazených pekárenských polotovarů určených k rozpékání přímo na pultech prodejen. Tyto substituty jsou vážnou hrozbou pro pekařské produkty. Ostatní substituty v podobě pufovaných a extrudovaných cereálií, cereálií typů Müsli a Corn flakes, sucharů, sušenek a cukrářských výrobků, nejsou hrozbou pro pekařské výrobky. Tyto substituty byly vyhodnoceny spíše jako alternativa nebo zpestřující varianta pro segment zákazníků preferující zdravý životní styl nebo segment sladkého pečiva.

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví. Nově příchozím subjektem do odvětví na území moravskoslezského regionu v lokalitě města Ostravy je společnost EURECA SHOPS s.r.o., která provozuje koncept Paneria. Jedná se o prodejny specializované na poskytování občerstvení k přímé konzumaci, často ze zmrazených polotovarů (káva, svačiny, obložené bagety, atd.) Vzhledem k tomu, že podnik je zaměřen na zcela jiný segment zákazníků (zákazníky preferující kvalitu bez přídavných látek a čerstvost každodenních pekárenských produktů) nepředstavuje tento nově příchozí subjekt pro podnik ohrožení.

5.1.4 Syntéza SWOT analýzy

Na základě SWOT analýzy byly určeny vnitřní silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a hrozby. Výsledky byly zaneseny do matice a dle umístění v příslušném kvadrantu byla vyhodnocena strategie.

Silné stránky byly vyhodnoceny v sestupném pořadí:

- **vysoká kvalita** výrobků (vyhodnocena na prvním místě), která je dána nejen technologií výroby, tradičními postupy bez přídavků umělých, chuť zvýrazňujících látek, umělých kvasů, ale také důrazem na kvalitu odebíraných surovin,
- **srovnatelná cena výrobků** s cenou výrobků konkurence - některé výrobky jsou dokonce prodávány za cenu nižší, než jsou ceny konkurenčních výrobců,

- **nejmodernější výrobní stroje s univerzálním využitím a sníženými nároky na energetické zdroje** - důležitý faktor, který spolu s kvalitními surovinami, podmiňuje kvalitní produkci,
- **schopnost flexibilní reakce na požadavky zákazníků** spočívající v rychlosti reakce na změny přání zákazníků a dílčích inovacích,
- **spokojenost odběratelů s dodacími lhůtami a s pracovníky Pekařství Velička** je faktorem umístěným až na pátém místě, ovšem spokojenost odběratelů s podmínkami odběru a s jednáním a vystupováním pracovníků podniku ovlivňuje dobrou pověst podniku a tím i vliv na jeho konkurenceschopnost.

Uvedený výčet silných stránek podniku a jejich charakteristika jsou hlavními faktory podmiňující konkurenceschopnost podniku. Faktory, které se umístily na šestém až osmém místě, nemají již na konkurenceschopnost podniku zásadní vliv a nejsou v tomto přehledu již dále uváděny. To ale neznamená, že by je podnik měl začít opomíjet. Podnik musí svou pozornost věnovat všem faktorům, které ovlivňují více či méně jeho konkurenceschopnost.

Na základě uvedených silných stránek podniku, zvláště v souvislosti s vysokou úrovní kvality produkce a z hlediska cenové úrovně produktů, lze konstatovat, že podnik je konkurenceschopným. Za konkurenční výhodu podniku lze považovat vysokou úroveň kvality a čerstvost výrobků. Pro udržení konkurenceschopnosti musí podnik i nadále o tyto své přednosti nepřetržitě pečovat, zdokonalovat a podporovat je. Vzhledem k situaci v odvětví, které se vyznačuje vysokým počtem konkurenčních subjektů, by měl podnik zvážit prostředky k posílení svých silných stránek. Posilováním svých silných stránek podnik posiluje svoji konkurenceschopnost. Prostředkem k posílení kvality je např. získání certifikátu (Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR) pro některé výrobky. Toto opatření k posílení silné stránky bude dále uvedeno jako návrh či doporučení.

Slabé stránky byly vyhodnoceny v tomto sestupném pořadí:

- **nedostatečná kapacita výrobních prostor** je největší slabou stránkou podniku, neboť nedovoluje zvýšit objem produkce, i přestože výrobní linka zvýšení objemu produkce umožňuje a ze strany zákazníků a odběratelů je deklarován zájem,
- **nevhodný výběr lokace umístění vlastních prodejen** - v porovnání s uvedenými konkurenčními subjekty, jsou vlastní prodejny umístěny na méně frekventovaných místech, ve spojení se slabou propagací přispívá tento faktor k obecně nízkému

povědomí široké veřejnosti (potencionálních zákazníků) o existenci Pekařství Velička,

- **propagace** podniku je slabá a ve spojení se špatným výběrem lokace pro umístění vlastních prodejen umocňuje slabé stránky podniku, nízké povědomí veřejnosti o existenci podniku svědčí o nedostatečném marketingu,
- **absence organizační struktury**, kdy veškeré činnosti v podniku jsou řízeny jedním majitelem, klade vysoké nároky na majitele podniku (ekonomické, odborné i řídicí) a zároveň zvyšuje nebezpečí plynoucí z nerozdělených kompetencí a odpovědností, které může mít dopad na efektivnost výroby,
- **absence certifikátů** je v porovnání např. s Penam a.s. (označení nese 350 výrobků) konkurenční nevýhodou podniku, která by se naopak ve spojení s vysoce kvalitními výrobky podniku mohla přeměnit na konkurenční výhodu a tím posílit silné stránky podniku.

Definované slabé stránky je třeba odstranit, protože ohrožují konkurenceschopnost podniku. Některé lze odstranit zcela, některé je možné zmírnit pomocí protiopatření. V doporučeních bude dále uveden návrh na zřízení jednoduché organizační struktury, která by přenesla povinnosti a odpovědnost za operativní řízení výroby na nižší stupeň, čímž by se majiteli uvolnil prostor pro strategické řízení podniku. Strategické řízení podnik potřebuje i v souvislosti se záměrem majitele rozšířit výrobní kapacity, což je podmíněno vybudováním zcela nových výrobních prostor. Je téměř nemožné, aby všechny tyto činnosti (strategické řízení i operativní řízení) řídil pouze jeden člověk. Nedostatečná kapacita výrobních prostor je nejsilnější slabinou podniku. Podnik má v plánu vybudovat nové výrobní prostory pro rozšíření své produkce. Návrhy k podpoře tohoto záměru (a tím eliminaci slabé stránky) budou uvedeny v doporučeních. K eliminaci slabých stránek je také třeba zvýšit marketing. Podnik by měl podpořit svůj prodej marketingem, aby o něm více lidé (potencionální zákazníci) věděli. K eliminaci slabých stránek by měl podnik začít usilovat o získání certifikátu, resp. značky Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR. Zájem o české výrobky zažívá v poslední době renesanci, proto by měl podnik své kvalitní výrobky podpořit ještě touto značkou, čímž na straně jedné eliminuje slabou stránku a na straně druhé získáním certifikátu upevní jednu ze svých silných stránek. Tím posílí svoji konkurenceschopnost. Konkrétní návrhy budou popsány v doporučeních.

Příležitosti byly vyhodnoceny v následujícím pořadí:

- **absence označení výrobků značkou Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR** byla již zmíněna v souvislosti s vyhodnocením slabých stránek, odstranění tohoto nedostatku prostřednictvím získání certifikátu, může být považováno za jedinečnou příležitost k podpoře vlastní kvalitní produkce, tzn. jako příležitost k posílení své silné stránky,
- **zvýšení objemu odběru v důsledku získání značky Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR** souvisí opět se získáním oprávnění označovat výrobky své produkce touto značkou a může být vnímáno jako příležitost k získání většího tržního podílu a tím posílení svého konkurenčního postavení,
- **změna právní formy** je příležitostí, která může podpořit záměr podniku rozšířit svou produkci ve smyslu přispění k získání lepší pozice při vyjednávání s bankou o poskytnutí úvěru a získání výhod, které tato právní forma podnikání přináší.

Uchopení uvedených příležitostí je cestou, na které podnik může upevnit své konkurenční postavení na trhu výrobců pekárenských produktů. Zpracování nabízených příležitostí je zdrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Hrozby vyhodnocené v rámci SWOT analýzy jako nejvíce ohrožující:

- **vysoká konkurence v odvětví** jako nejvyšší hrozba je odrazem podnikatelského prostředí v pekárenském odvětví, které se vyznačuje velkým počtem konkurentů a bojem o tržní podíl v rámci odvětví, proto musí podnik posilovat své silné stránky a eliminovat stránky slabé,
- **substituty – mražené polotovary** jako zdroj ohrožení byly také již identifikovány v rámci Porterovy analýzy jako nejvíce ohrožující ze všech substitutů,
- **zvyšující se ceny produktů zemědělské výroby (obiloviny, mouka, atd.) a zvyšující se ceny pohonných hmot a energetických zdrojů** lze eliminovat jen částečně, a to prostřednictvím s dodavateli dlouhodobě uzavřených smluv s individuálními výhodnými podmínkami.

Hrozby, které by identifikovány v rámci SWOT analýzy, jsou zde uvedeny pouze ty nejvýznamnější. Podnik však musí nepřetržitě monitorovat nejen oborové okolí, ale také okolí obecné. Jen tak bude moci včas reagovat a přijmout protipatření ke zmírnění nebo úplné eliminaci nově přicházejících hrozeb z vnějšího okolí.

Sumarizace výsledků SWOT analýzy byla podkladem pro navržení příslušné strategie. Navrhovaná strategie vychází z přístupu S-T. Základem S-T přístupu je využití silných stránek podniku k eliminaci hrozeb a využití vztahů k ovlivnění okolí.

5.1.5 Syntéza BCG matice

Metodou BCG matice bylo analyzováno portfolio výrobků podniku. Na základě zjištěných výsledků byly jednotlivé skupiny druhů umístěny do patřičných kvadrantů matice BCG. Byly zjištěny tyto výsledky:

- chléb, běžné a plundrové pečivo jsou výrobky s vysokým podílem na trhu s nízkým tempem růstu (v segmentu „dojných krav“), kterým již není třeba věnovat finanční pozornost, ale je třeba sklízet jejich zisky,
- celozrnné výrobky obsadili vysoký podíl na trhu s vysokým tempem růstu (segment „hvězd“), tyto výrobky je třeba podporovat a věnovat jim péči nejen finanční, ale také marketingovou,
- bramborové knedlíky a listové pečivo jsou výrobky s nízkým podílem na trhu s vysokým tempem růstu (segment „otazníků“), v tomto případě by se podnik měl rozhodnout, zda bude nadále tyto výrobky podporovat anebo bude uvažovat o útlumu jejich výroby,
- karlovarský knedlík, koblihy a jemné pečivo jsou skupinou, která se umístila v kvadrantu „bídnych psů“, tj. v kvadrantu pro výrobky s nízkým podílem na trhu s pomalým růstem, o kterých je třeba uvažovat ve smyslu ukončení jejich podpory až ukončení jejich výroby.

Přijetí rozhodnutí o ukončení výroby produktů z kvadrantu „bídnych psů“ by umožnilo podniku alespoň dočasně a částečně řešit problém s navýšením objemu výroby, který kapacity současných výrobních prostor nedovolují. Uvolněná kapacita by mohla být využita pro výrobu např. celozrnných produktů z kvadrantu „hvězd“.

5.2 Doporučení

Na základě výsledků shrnutých v syntéze budou dále navržena doporučení vedoucí k posílení konkurenčního postavení podniku a ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

5.2.1 Návrh na získání podlicence k užívání značky

Na základě SWOT analýzy byla jako nejvýznamnější silná stránka podniku hodnocena vysoká kvalita výrobků. Lze konstatovat, že vysoká kvalita produktů je konkurenční výhodou podniku. Trh pekárenských výrobků je však trhem s vysokým výskytem konkurence. Podnik z hlediska udržení se konkurenceschopným musí o své silné stránky pečovat a podporovat je. Strategie, která byla na základě výsledků SWOT analýzy navržena je strategií, která vychází z přístupu S – T, tzn. z přístupu podpory a využívání silných stránek podniku.

K posílení silných stránek spočívajících ve vysoké kvalitě produkce, je možno podniku doporučit ***návrh na získání podlicence k užívání značky Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR.*** Tento návrh reflektuje na oživení zájmu českých spotřebitelů o české výrobky, na zvýšení zájmu spotřebitelů o dostupné informace o původu výrobků a také na zvýšený zájem o kvalitu potravin. Návrh se opírá i o výsledky dotazníkových šetření, které prokázaly zájem odběratelů o zvýšení odběru produktů, označených značkou a preference zákazníků, kteří preferovali značku Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR. Na základě již zmiňovaných výsledků dotazníkových šetření, viz Graf 4.17, se dá předpokládat, že v důsledku získání této značky pro produkty podniku, dojde ke zvýšení objemu odběrů. Označení vybraných produktů značkou Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR znamená nejen eliminaci slabé stránky, ale také využití příležitosti, viz Tab. 4.6, k posílení silných stránek podniku, což v konečném souhrnném efektu vede k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Žádost o získání podlicence spolu s požadovanou dokumentací předkládá pouze výrobce na sekretariát Potravinářské komory ČR. Oprávnění je možné získat nejdéle na dobu 3 let s prodloužením na další 3 roky, za podmínky splnění všech požadavků na výrobek.

Náklady na pořízení:

- **lidské zdroje** – žádost předkládá pouze výrobce tj. majitel podniku,
- **finanční zdroje:**
 - 2.500 Kč** – roční poplatek pro MSP za 1 označený výrobek,
 - 20.000 Kč** – roční poplatek pro skupinu 10 výrobků,
 - 50.000 Kč** – roční poplatek - neomezená licence na firmu,

- **časová náročnost** – výkonná rada Potravinářské komory ČR zasedá 1x měsíčně, sepsání žádosti, posouzení výrobků a schválení výkonnou radou – do 3 měsíců.

5.2.2 Návrh na změnu právní formy

Největší slabou stránkou byla vyhodnocena nedostatečná kapacita výrobních prostor. V souvislosti s posílením silných stránek, prostřednictvím podlicence k užívání značky Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR, se dá předpokládat nárůst objemu objednávek. Avizovaným cílem podniku je otevřít další 2 prodejny v horizontu do 3 let. Nedostatečná kapacita výrobních prostor je limitujícím faktorem posilování konkurenceschopnosti podniku. Podnik v současné době začíná hledat nové prostory. Financování této investice chce podnik zabezpečit částečně z vlastních zdrojů a částečně prostřednictvím bankovního úvěru. V souvislosti s touto plánovanou změnou je možno majiteli podniku doporučit ***návrh na změnu právní formy podnikání.***

Existence podniku je založena na živnostenském oprávnění majitele podniku Jindřicha Veličky. Jindřich Velička je fyzickou osobou podnikající samostatně na základě živnostenského oprávnění v oboru výroba a prodej pekařských a cukrárenských výrobků. Výhody této formy podnikání lze shledávat v jejím snadném založení, v administrativně nenáročném vedení, počáteční kapitálové nenáročnosti a relativně snadném rozhodování. Rizika plynoucí z této volby, zvláště ve spojení s rozvojem podnikání, však mnohdy výhody převyšují. Rizika spočívají:

- v neomezeném ručení osobním majetkem podnikatele za závazky svého podnikání,
- v omezeném přístupu k bankovním úvěrům,
- ve znevýhodněné vyjednávací pozici při dojednávání obchodních kontraktů,
- ve vysokých nárocích kladených na podnikatele z hlediska vykonávání všech činností spojených s podnikáním (výrobní, ekonomické, řídicí, administrativní).

Návrh předkládá změnu právní formy podnikání z OSVČ na společnost s ručením omezeným. Změna právní formy představuje využití příležitosti k odstranění slabé stránky. Právní forma společnost s ručením omezením poskytuje ve srovnání s OSVČ řadu výhod:

- omezené ručení za závazky společnosti (společníci ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů),
- délka existence společnosti je nezávislá na podnikatelské činnosti jedné osoby,

- možnost předání podniku svým pokračovatelům (např. rodině),
- možnost delegování řídicích pravomocí a odpovědností na jednatele či společníky,
- možnost růstu a expanze v důsledku přistoupení dalšího společníka (navýšení vkladu),
- získání lepší pozice při jednání s bankou o poskytnutí úvěru,
- společnost lze v budoucnu prodat (OSVČ ne).

Rozšíření výrobní kapacity podniku spolu s avizovaným nárůstem objemu odběrů (objednávek) vede k možnému rozšíření tržního podílu na trhu pekárenských výrobků. Uvedené výhody změny právní formy mohou účinně podpořit růst podniku v budoucnosti.

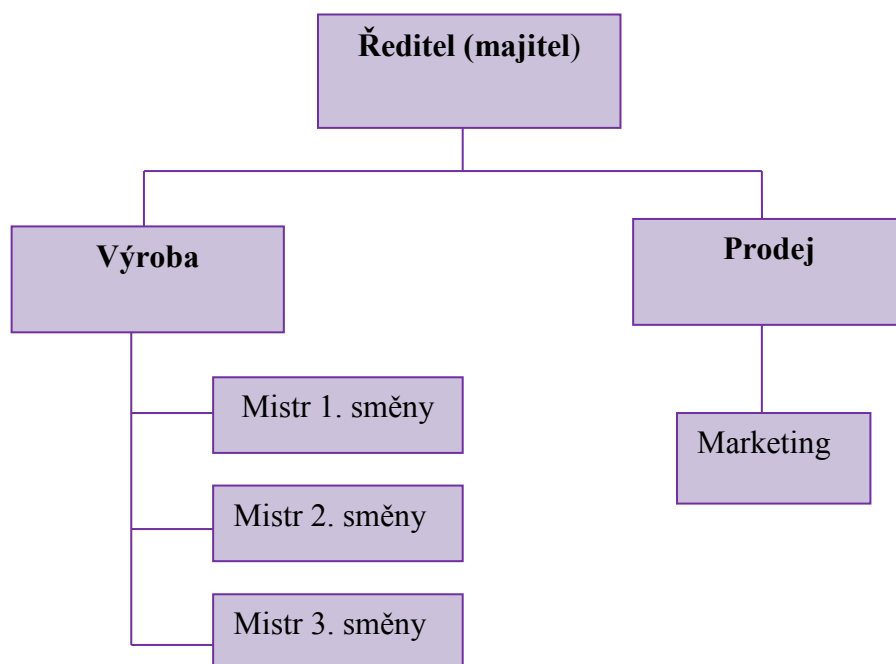
Náklady na pořízení:

- **lidské zdroje** – současný majitel podniku a společník nebo společníci, nejspíše děti a rodina,
- **finanční zdroje:**
 - 200.000 Kč** (min. 20.000 Kč na 1 společníka) – základní kapitál spol., s.r.o.,
 - 1.000 Kč** - poplatek za získání příslušných živnostenských oprávnění,
 - 6.000 Kč – 10.000 Kč** - úhrada notáři za sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny a podání návrhu na zapsání do Obchodního rejstříku,
- **časová náročnost** – za předpokladu znalosti všech zákonů, předpisů a postupů založení spol., s.r.o. – v horizontu 2 měsíců.

5.2.3 Návrh na novou organizační strukturu

V současné době podnik nedisponuje téměř žádnou organizační strukturou. Všechny řídicí, rozhodovací a výkonné funkce jsou plně v rukou majitele podniku. To však na osobu majitele klade mimořádné nároky v podobě technologicky odborných, organizačních, ekonomických a řídicích znalostí a dovedností. Vysoká je časová náročnost a šíře všech vykonávaných funkcí. Majitel podniku by se měl zabývat především strategickým řízením, zvláště v kontextu zamýšlených změn. Z tohoto důvodu bude podniku **navržena organizační struktura**, viz Obr. 5.1, která by mohla přispět k efektivní organizaci práce, k nastavení pravomocí a odpovědností a tím eliminovat nedostatky ve výrobním procesu, viz Graf 4.20. Efektivní výroba a efektivní řízení procesů v podniku přispívá k posílení jeho konkurenceschopnosti.

Obr. 5.1 Návrh organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na pořízení:

➤ **lidské zdroje**

Varianta z vnitřních zdrojů: přeřazení vhodných zaměstnanců na současných pozicích technickohospodářských pracovníků do role vedoucího výroby a vedoucího prodeje → na uvolněná místa technickohospodářských pracovníků přibrat nové 2 zaměstnance. Zřízení nového místa pracovníka marketingu – obsazení vhodným uchazečem, nejlépe s praktickými dovednostmi v této oblasti.

Varianta z externích zdrojů: vybrat z externích uchazečů vhodné adepty na pozice vedoucí výroby a vedoucí prodeje a pracovníka marketingu.

- **finanční zdroje** - finanční zdroje na mzdy včetně povinných odvodů na nově vytvořená místa
- **časová náročnost** – v závislosti na volbě varianty čerpání lidských zdrojů a získání vhodných uchazečů

5.2.4 Návrh na utlumení výroby produktů z kvadrantu bídných psů

Na základě analýzy výrobního portfolia prostřednictvím BCG matice, bylo zjištěno, že produkce knedlíků, koblih a jemného pečiva, není pro podnik významným přínosem.

V současné době podnik nemůže z důvodu nedostatečné kapacity výrobních prostor rozšiřovat výrobu. Jako dočasné řešení (do doby výstavby nových výrobních prostor) bude podniku doporučen **návrh na zrušení výroby karlovarského knedlíku a jemného pečiva**. Tím dojde k uvolnění prostor pro ostatní výrobu, např. pro navýšení výroby celozrnného pečiva ze segmentu „hvězd“. Uvolnění výrobních prostor pro rozšíření produkce celozrnných výrobků ze segmentu „hvězd“ BCG matice, je prostředkem pro zvýšení tržního podílu na trhu celozrnných pekárenských výrobků.

Náklady na pořízení:

- **lidské zdroje** – bez zvláštních nároků a bez navýšení,
- **finanční zdroje** - bez nároků na navýšení
- **časová náročnost** – závisí na posouzení a přijetí rozhodnutí majitelem podniku.

5.2.5 Návrh na posílení marketingu

Nedostatečný marketing je příčinou nízkého povědomí veřejnosti o existenci podniku, viz Graf 4.18. Nedostatečný marketing negativně posiluje další slabou stránku podniku, a to umístění vlastních prodejen na méně strategických místech. **Návrh na posílení marketingu** je již obsažen v návrhu na vytvoření organizační struktury, ve které je marketing navržen jako samostatná část vedená odborníkem na marketing a spadající svou odpovědností pod úsek prodeje. Tato logická provázanost by měla přispět k propagaci výrobků a podpoře jeho odbytu. Marketing by se měl také zaměřit na podporu prodeje ve vlastních prodejnách v již zmíněných lokalitách. Ke zvýšení marketingu lze použít všech nástrojů komunikačního mixu. Marketing hraje v konkurenceschopnosti podniku nepostradatelnou roli.

Náklady na pořízení:

- **lidské zdroje** – pracovník v úseku marketingu,
- **finanční zdroje** - v závislosti na zvolení nástroje komunikačního mixu,
- **časová náročnost** – průběžně po dobu existence podniku.

5.2.6 Návrh na spolupráci s odbornými školami

Nedostatek odborné pracovní síly je obecným rysem odvětví výroby pekárenských výrobků. Pekařství Velička není v tomto výjimkou. V současné struktuře zaměstnanců má

pouze 12 % z nich odborné vzdělání v oboru. Prognózy vývoje odvětví z tohoto pohledu nejsou optimistické. Cílem podniku je rozšířit objem výroby, což by v budoucnu mohlo znamenat zvýšení potřeby zdrojů odborné pracovní síly do výroby. Doporučeným **návrhem je navázání spolupráce s Odborným učilištěm a praktickou školou v Hlučíně**, která vyučuje obor pekařské práce. Spolupráce na bázi poskytování praktické výuky žákům Odborného učiliště může být zdrojem pro získávání dalších potřebných odborných pracovníků do výroby.

Náklady na pořízení:

- **lidské zdroje** – zvýšené nároky na stávající pracovníky během výkonu praktické výuky,
- **finanční zdroje** - bez zvláštních nároků,
- **časová náročnost** – průběžně v závislosti na domluvě s Odborným učilištěm.

6. Závěr

Existence malých a středních podniků je pro region nepostradatelná. Po vstupu ČR do EU se malé a střední podniky ocitly v přímé konkurenci zahraničních subjektů, vstupujících na český trh. Vyrovnání se s konkurencí je jednou z podmínek dalšího přežití podniku. Samotné přežití však pro další existenci podniku není dostačující. Podnik musí být konkurenceschopný. Jak tvrdí Mikoláš (2005, s. 64) „*konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme hovořit o konkurenceschopnosti.*“

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost malého podniku v moravskoslezském regionu a na základě výsledků, navrhnout doporučení ke zlepšení a udržení pozice podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Pro analýzu konkurenceschopnosti podniku byly použity metody určené pro analýzu podnikatelského prostředí a metody pro analýzu produktového portfolia. Metody byly nejdříve popsány v teoretické části. Teoretická část, která byla zpracována na základě studia odborné literatury, byla východiskem pro zpracování analytické části diplomové práce.

Podnik Pekařství Velička byl vybrán po dohodě s jeho majitelem, jako zástupce malého podniku v moravskoslezském regionu, který působí na trhu pekářenských výrobků. Konkurenceschopnost podniku Pekařství Velička byla analyzována prostřednictvím těchto metod: PESTLE analýzy, metody pasportizace podnikatelského prostředí, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a matice BCG jako zástupce metody pro analýzu produktového portfolia. Potřebná data a údaje byly získány na základě četných konzultací s majitelem podniku a na základě nahlédnutí do vnitropodnikových dokumentů. Dále byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření, mezi odběrateli, zaměstnanci a širokou veřejností. Všechna sebraná a poskytnutá data byla následně prostřednictvím již zmíněných metod vyhodnocena a bylo konstatováno, že podnik Pekařství Velička je konkurenceschopný. Konkurenceschopnost podniku spočívá v produkci výrobků vysoké kvality (důraz na nepoužívání umělých přídatných látek, důraz na kvalitu vstupních surovin, tradiční výroba, čerstvost) a také v cenové konkurenceschopnosti. Zhodnocením konkurenceschopnosti podniku byl naplněn hlavní cíl diplomové práce.

V závěru práce byly na základě zjištění uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení a udržení pozice a ke zvýšení konkurenceschopnosti. Podniku byly doporučeny návrhy na získání podlicence k užívání značky Český výrobek garantováno Potravinářskou komorou ČR, návrhy na změnu právní formy, na vytvoření organizační struktury, na posílení marketingu, na utlumení výroby produktů ze segmentu bídných psů a návrh na spolupráci s Odborným učilištěm provozujícím učební obor Pekařské práce. Uvedením a konkretizací návrhů a doporučení byl splněn i dílčí cíl diplomové práce.

Výsledky, které byly vyhodnoceny prostřednictvím jednotlivých metod, jsou shrnuty v syntéze a jsou k dispozici podniku. Bude-li podnik doporučované návrhy realizovat v praxi, záleží již jen na jeho vlastním rozhodnutí.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika a Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou Manažera: 33 nejpozžívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] HUČKA, Miroslav a kol. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [6] JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Agenda příštích let (Quo v, management?)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 188 s. ISBN 80-86946-04-5.
- [7] JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.
- [8] KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [10] MAGRETTA, Joan. Michael Porter: Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání a podnik B*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2006. 161 s. ISBN 80-86764-54-0.
- [13] PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [16] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [17] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [18] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [19] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [20] VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[21] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

[22] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Norma

[23] Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 Obchodní zákoník ve znění účinném od 1.1.2013. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98. Dostupný také z:

Elektronické dokumenty

[24] *ENTERPRISE AND INDUSTRY: Malé a střední podniky (MSP)* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm

[25] *Budoucnost profesí: Potravinářský průmysl* [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/potraviny-napoj.html>

[26] Businessinfo.cz. *Národní inovační strategie České republiky*. [online] 2011-11-05 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/narodni-inovacni-strategie-cast-i-3329.html#!&chapter=6>

[27] *BusinessInfo.cz: Změny pro podnikatele od roku 2013* [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2013-27297.html>

[28] *Historie* [online]. Pekařství Velička, 2011 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://pekarstvi-velicka.cz/Historie>

[29] *Historie a současnost* [online]. Penam, a.s., 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.penam.cz>

[30] *Hospodářská komora České republiky: 149/12 Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2011; T: 13.6.2012* [online]. www.komora.cz, 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/149-12-zprava-o-vyvoji-msp-a-jeho-podpore-v-roce-2011-t-13-6-2012.aspx>

[31] *Celozrnné chlebíčky* [online]. RACIO [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.racio.cz/cs/produkty-to-nejlepsi-pro-vas/celozrnné-chlebicky>

[32] JUNGOVÁ, Ing. arch. Yvona. *Správa o situaci na trhu práce v okrese Ostrava* [online]. Úřad práce ČR, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostrava/statistik>

[33] *Migrace jako zásadní fenomén vývoje Ostravska* [online]. migraceonline.cz [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.migraceonline.cz/cz/e-knihovna/migrace-jako-zasadni-fenomen-vyvoje-ostravska>

[34] *Možnosti dotací pro pekaře z fondů EU v roce 2012* [online]. Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa-dotace/dotace-pro-pekaře/250-dotace-pro-pekar>

[35] *MZDY DLE JEDNOTLIVÝCH SKUPIN POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ* [online]. Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/19>

[36] *Národní inovační strategie České republiky* [online]. Czech Trade [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/narodni-inovacni-strategie-cast-i-3329.html#>

[37] *Observař konkurenceschopnosti a trhu práce Moravskoslezského kraje: Profesní skupiny* [online]. RPIC-ViP s.r.o, 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.msobservator.cz/profesni-skupiny/>

[38] *O kraji* [online]. Moravskoslezský kraj, 2010 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz>

[39] *O mlýnu* [online]. MLÝN HERBER – FIRMA ROKU 2012 V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI, 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.mlynherber.cz/>

[40] *O nás* [online]. Semag spol. s.r.o., 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.semag.cz/cz/o-firme/o-spolecnosti/>

[41] *Paneria: Prodejny* [online]. EURECA SHOPS s.r.o, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: <http://www.paneria.cz/cz/prodejny>

[42] *Podnikání v kraji* [online]. Moravskoslezský kraj, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/technicke_sluzby.html

[43] *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online].

Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_az_4_civrtleti_2012

[44] *Přehled právních předpisů* [online]. Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR [cit.

2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa-dotace/pravni-servis/114-prehled-ravnich-predpisu-cr>

[45] *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2012* [online]. Český statistický úřad,

2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajp/801011-12-xt>

[46] *Statistika a my* [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/\\$File/18041201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/$File/18041201.pdf)

[47] *Technické sítě a služby* [online]. Moravskoslezský kraj, 2013 [cit. 2013-04-25].

Dostupné z: http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/technicke_sluzby.html

[48] *Vznik firmy* [online]. Pekařství Illík, 2010 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

http://obchod.illik.cz/?page_id=46#

[49] *Vývoj ekonomiky v České republice v roce 2012* [online]. Český statistický úřad,

2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1109-12>

[50] *Zákony* [online]. Nakladatelství Sagit [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.sagit.cz/pages/zakony.asp?id=3&typ=r&refresh=yes>

[51] *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS 4. čtvrtletí 2012* [online]. Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3101-12>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cit.	Citace
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
CHKO	chráněná krajinná oblast
kol.	kolektiv
MHD	městská hromadná doprava
min.	minimálně
MSP	malé a střední podniky
např.	například
obr.	Obrázek
odst.	Odstavec
OPPP	odborový svaz pracovníků v potravinářském průmyslu
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OZ	Obchodní zákoník
RES	registr ekonomických subjektů
s.	strana
Sb.	Sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
stol.	Století
tab.	tabulka
tj.	to je
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
vyd.	vydání
tzv.	takzvaně

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013



Hana Bílá

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Nabídkový ceník výrobků**
- Příloha č. 2: Mapa výskytů konkurenčních pekařství v lokalitě Ostrava a okolí**
- Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance podniku**
- Příloha č. 3 A: Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance**
- Příloha č. 4: Dotazník pro širokou veřejnost**
- Příloha č. 4 A: Vyhodnocení dotazníku pro širokou veřejnost**
- Příloha č. 5: Dotazník maloodběratelům**
- Příloha č. 5 A: Vyhodnocení dotazníku o názorech maloodběratelů podniku**
- Příloha č. 6: Porovnání cen podobných produktů konkurenčních výrobců**
- Příloha č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil působící na podnik Pekařství Velička**



**PEKAŘSTVÍ
VELICKÁ**

Nabídkový ceník výrobků

Ceník platný od 1. 1. 2012

Kód	Název výrobku	Hmotnost	Min. trvanlivost	Min. odběr	Cena bez DPH	Den rozvozu
CHLÉB						
4	Petřkovický chléb	1300 g	3 dny		28,00	po-so
1	Petřkovický chléb	900 g	3 dny		23,00	po-so
6	Petřkovický chléb - kraj.bal.	900 g	3 dny		25,00	po-so
2	Petřkovický chléb	500 g	3 dny		13,50	po-so
39	Petřkovický chléb - kraj.bal.	500 g	3 dny		15,50	po-so
3	Kotlíkový chléb	300 g	3 dny		12,50	po-so
VÍCEZRNÝ CHLÉB						
28	Kovářský chléb	500 g	3 dny		15,50	po-so
30	Kovářský chléb - kraj. bal.	500 g	3 dny		17,50	po-so
86	Slunečnicový chléb	500 g	3 dny		25,00	po-pá
112	Slunečnicový chléb - kraj.bal.	500 g	3 dny		27,00	po-pá
67	Žitný chléb	740 g	3 dny		22,00	po-so
204	Norský slunečnicový chléb	310 g	3 dny		24,50	st-pá
102	Podmáslový chléb	800 g	3 dny		24,00	čt-pá
104	Podmáslový chléb -kraj.bal.	800 g	3 dny		26,00	čt-pá
BĚŽNÉ PEČIVO						
75	XXL Rohlík	80 g	1 den		5,50	po-so
7	Rohlík	50 g	1 den	10 ks	1,80	po-so
40	Banketka syp.sůl-kmín	25 g	1 den	10 ks	1,60	po-so
44	Houska ražená	48 g	1 den	10 ks	1,80	po-so
42	Houska ražená syp.sůl-kmín	48 g	1 den	5 ks	1,80	po-so
26	Hamburger - houska sypaná sezamem	80 g	1 den		5,50	po-pá
15	Veka	350 g	1 den		11,00	po-so
11	Veka krájená, balená	350 g	3 dny		13,00	po-so
35	Kořenový špalík s rest. cib.	75 g	1 den		4,50	Po-pá
CEREÁLNÍ PEČIVO						
37	Sojový rohlík	45 g	1 den	5 ks	2,50	po-pá
16	Grahamový rohlík	45 g	1 den	5 ks	2,50	po-pá
105	Rohlík „SELSKY“	75 g	1 den	5 ks	3,50	po-pá
95	Houska cereální - ražená, cereální syp.	45 g	1 den	5 ks	2,50	po-so
109	XXL rohlík - cereální	80 g	1 den		6,50	po-so
19	Banketka cereální syp.sezam	25 g	1 den	10 ks	1,80	po-so
88	Kornspitz®	60 g	1 den	5 ks	4,20	po-pá
138	Bulka - Lněné Zlato	55 g	1 den		3,30	po-so

U Sokolovny 140, Ostrava - Petřkovice 725 29
tel.: +420 596 131 367, fax.: +420 596 131 977
www.pekarstvi-velicka.cz, info@pekarstvi-velicka.cz

PLUNDROVÉ PEČIVO						
34	Loupák	47 g	1 den	5 ks	2,80	po-so
96	Loupák syp. sýrem	50 g	1 den	5 ks	3,60	po-so
119	Loupák cereální	50 g	1 den	5 ks	3,70	po-pá
103	Loupák s čoko. tyčinkou	60 g	1 den		5,00	po-pá
49	Šáteček s tvaroh.náplní	80 g	1 den		5,90	po-pá
61	Šáteček s náplní ovoc.džem	80 g	1 den		5,50	po-pá
68	Šáteček s pudinq.náplní	80 g	1 den		5,50	po-pá
98	Šáteček s čoko. náplní	80 g	1 den		5,50	po-pá
100	Plundrový copánek slanina/sýr	120 g	1 den		10,50	po-pá
60	Plundrový závitěk s párkem	100 g	1 den		10,00	po-pá
LISTOVÉ PEČIVO						
32	Hřeben s ořechovou náplní	70 g	2 den		5,50	po-so
50	Hřeben s makovou náplní	70 g	2 den		5,50	po-so
62	Šáteček s jablečnou náplní	70 g	2 den		5,50	po-so
46	Šáteček s meruňkovou náplní	70 g	2 den		5,50	po-so
81	Šáteček s tvarohovou náplní	70 g	2 den		6,50	po-so
58	Šáteček – čoko-puding	70 g	2 den		6,00	po-so
33	Šáteček – višň-puding	70 g	2 den		6,00	po-so
38	Kapsa s náplní ZELÍ	70 g	2 den		5,00	po-so
196	Kapsa s náplní sýr NIVA	70 g	2 den		7,00	po-so
48	Kapsa s náplní sýr EIDAM	70 g	2 den		7,00	po-so
73	Závin s jablečnou náplní, bal.	300 g	3 dny		20,00	po-so
198	Závin s tvaroh. náplní, bal.	300 g	3 dny		25,00	po-so
JEMNÉ PEČIVO						
120	Máslový koláček – tvarohový	35 g	1 den	50 ks	4,00	st, pá
8	Svatební koláč-tvaroh.náplň	80 g	1 den		9,00	po-pá
47	Svatební koláč-mák.náplň	80 g	1 den		9,00	po-pá
9	Svatební koláč-povidlo.náplň	80 g	1 den		9,00	po-pá
113	České buchty-mák.náp.-bal.	360 g	3 dny		24,00	po-so
64	České buchty-tvaroh.náp.-bal.	360 g	3 dny		24,00	po-so
43	České buchty-švest. pov. bal.	360 g	3 dny		22,00	po-so
85	Závin řezaný s mák.náp.bal.	400 g	3 dny		20,00	po-pá
22	Závin – jablečná náplň s drob.	450 g	3 dny		25,00	po-pá
12	Šnek se skořicovou náp.	100 g	1 den		4,50	po-pá
10	Dukátové buchtíčky – bal.	200 g	3 dny		7,50	po-pá
13	Bábovka třená mramor. bal	600 g	5 dnů		27,00	út-so
80	Mufin světlý s višňovou nap.	80 g	2 dny		8,00	po-pá
84	Mufin tmavý – čokoládový	80 g	2 dny		8,00	po-pá
14	Vánočka – balená	420 g	5 dnů		17,00	po-so
110	Vánočka s umělým sladidlem, balená	420 g	5 dnů		18,00	po, st, pá
25	Vánočka – rozinky, mandle, balená	470 g	5 dnů		29,50	Pá

U Sokolovny 140, Ostrava – Petřkovice 725 29
tel.: +420 596 131 367, fax.: +420 596 131 977
www.pekarstvi-velicka.cz, info@pekarstvi-velicka.cz

Zdroj: interní dokument podniku



**PEKAŘSTVÍ
VELICKÁ**

Nabídkový ceník výrobků

- KNEDLÍKY -

Ceník platný od 1. 1. 2012

Kód	Název výrobku	Hmotnost	Min. trvanlivost	Min. odběr	Cena bez DPH	Den rozvozu
Houskové knedlíky						
142	Houskový knedlík	500 g	5 dnů		16,00	po-so
Kynuté knedlíky						
189	Kynuté knedlíky – JAHODA	300 g	5 dnů		23,00	út-so
190	Kynuté knedlíky – MERUŇKA	300 g	5 dnů		23,00	út-so
191	Kynuté knedlíky – BORŮVKA	900 g	5 dnů		25,00	út-so
Bramborové knedlíky						
126	Bramborové knedlíky plněné uzeným masem* (13ks knedlíků)	600 g	15 dnů		49,00	út-so
137	Bramborové knedlíky přílohové* (26ks)	700 g	15 dnů		26,00	na obj.

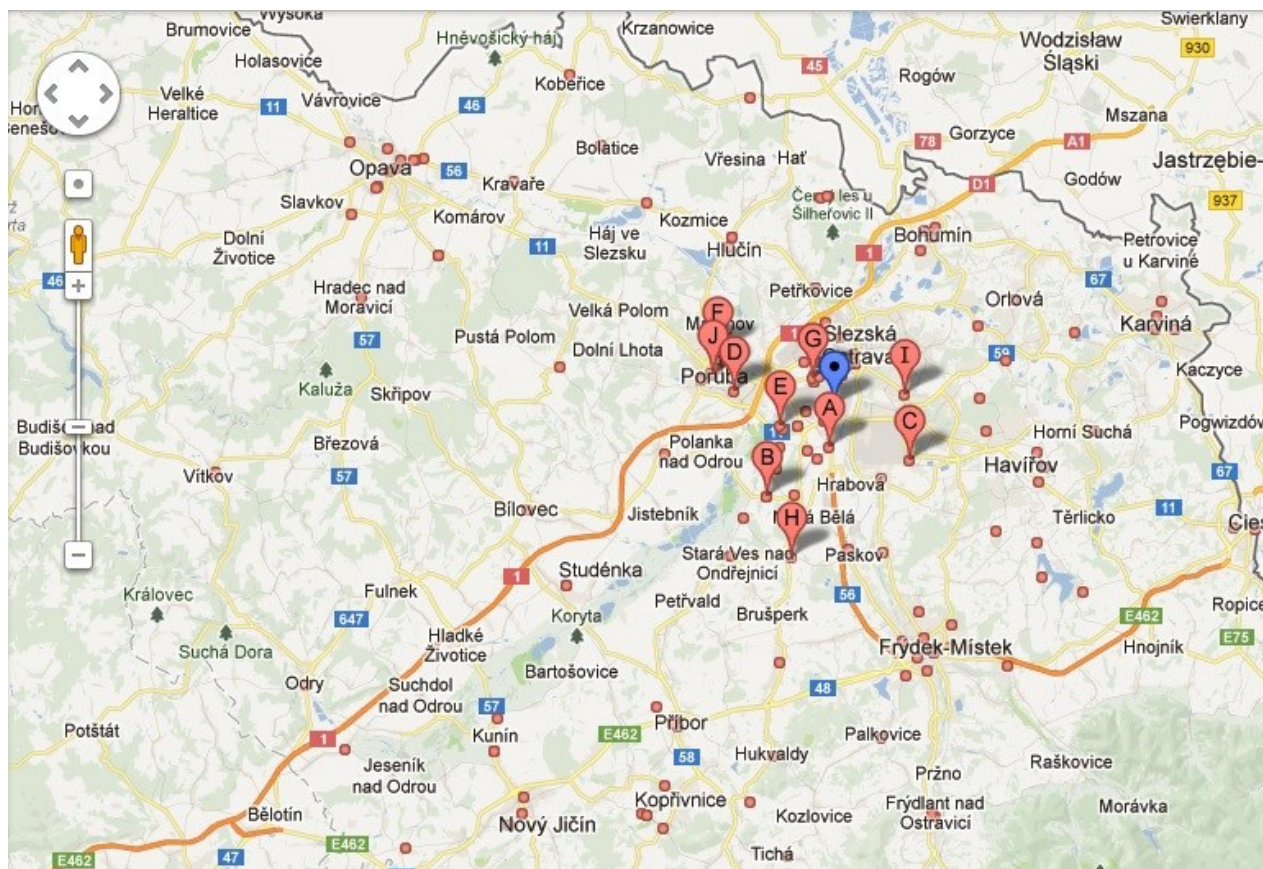
*baleno v ochranné atmosféře (CO₂)

**Objednávky přijímáme na telefonním čísle:
596 131 367 do 11.00 hod.**

U Sokolovny 140, Ostrava – Petřkovice 725 29
tel.: +420 596 131 367, fax.: +420 596 131 977
www.pekarstvi-velicka.cz, info@pekarstvi-velicka.cz

Zdroj: interní dokument podniku

Příloha č. 2: Mapa výskytu konkurenčních pekařství v lokalitě Ostrava a okolí



Zdroj: *Pekařství Ostrava* [online]. Mapy Google, 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <https://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>

SEVAL spol. s r.o., Na Fojetství 1558/3, 700 30 Ostrava, ☎ 596 739 132

STAROBĚLSKÁ DOMÁCÍ **PEKÁRNA**, Mitrovická 328/67, 724 00 Ostrava-Stará Bělá
☎ 596 769 441

Pekařství Bartovice, Šenovská 295, 717 00 Ostrava ☎ 777 765 751

Pekařství u Rohlička, Polská 6191/21, 708 00 Ostrava-Poruba ☎ 596 966 550

Karlová **pekárna**, s.r.o. (pobočka Ostrava-Zábřeh), Rudná 3114/114, 700 30 Ostrava
☎ 596 768 892

Pezo - **Pekárna** s.r.o., Svojsíkova 1727/8, 708 00 Ostrava ☎ 596 956 278

Penam, a.s., 28. října 436/215, 709 00 Ostrava ☎ 596 628 378

Milada Bočková - Pekařství Boček, Brušperská 78, 739 24 Krmelín ☎ 558 639 106

MAYAK Corporation a.s., Těšínská 28/264, 716 00 Ostrava ☎ 555 131 555

PEKAŘI a spol., spol. s r.o., Hlavní třída 1016/67, 708 00 Ostrava ☎ 596 913 451

SEMAG spol. s.r.o., Grmelova 2032/2, Ostrava – Zábřeh ☎ 596 632 926

HUKVALDSKÁ pekárna – Hukvaldy, Hukvaldy 17, 739 46, Hukvaldy ☎ 731 233 828

Pekařství Illík s.r.o., Slezské náměstí 8/43, Bílovec, 743 01 Bílovec ☎ 556 410 435

Lašská pekárna, s.r.o., Slezská 145, 739 32 Řepiště ☎ 558 671 811

Rychvaldská pekárna s.r.o., Orlovská 476, 735 32 Rychvald ☎ 596 546 207

Martina, Bělská 601, 739 21 Paskov ☎ 558 672 712

Pekařství - Arnošt Obrusník, Nádražní 363, 747 22 Dolní Benešov ☎ 553 651 454

Raduňská pekárna, Polní 208, 747 61 Raduň ☎ 553 796 207

Pekárna Betina spol. s.r.o., Mostní 1020/72, 747 05 Opava ☎ 553 732 141

Slezská pekárna, Otická 55, 746 01 Opava ☎ 553 760 911

a další

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance podniku

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o anonymní vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou využity pro zpracování diplomové práce na téma konkurenceschopnost malého podniku v Moravskoslezském kraji.

1. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

☐ Ano ☐ Ne

2. Dle Vašeho názoru, je bezpečnosti práce, ze strany podniku, věnována dostatečná pozornost?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Jen některé

3. Ztotožňujete se s cíli a strategií podniku?

☐ Ano ☐ Ne

4. Chtěli by jste změnit zaměstnání?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Nikdy bych z podniku nechtěl odejít

5. Jste každoročně povinni zúčastnit se školení o bezpečnosti práce?

☐ Ano ☐ Ne

6. Poskytuje Vám podnik ochranné pomůcky?

☐ Ano, všechny, které potřebuji ☐ Ne

☐ Jen některé, ostatní si musím dokoupit z vlastních zdrojů

7. Považujete systém odměňování za spravedlivý?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Jen pro některé

8. K Vaší práci máte vždy včas a v potřebném množství připraveny potřebné výrobní prostředky a suroviny?

☐ Ano, vždy a všechny ☐ Ne, pokaždé něco chybí ☐ Většinou ano, ale někdy něco chybí

9. Myslíte si, že by bylo možné něco ve Vašem podniku zlepšit?

☐ Ano - např..... ☐ Ne

10. Vaše dosažené vzdělání je?

☐ vyučen v oboru, ve kterém pracuji ☐ vyučen v jiném oboru ☐ SŠ ☐ VŠ

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za Váš čas a ochotu.

Příloha č. 3 A: Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

Celkem na dotazy odpovědělo 25 zaměstnanců z celkových 36, tj. 69,4%.

Vyhodnocení otázky č. 1

<i>Jste spokojeni s pracovním prostředím?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	19	76%
Ne	6	24%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 2

<i>Dle Vašeho názoru, je bezpečnosti práce ze strany podniku věnována dostatečná pozornost?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	5	20%
Ne	3	12%
Jen některé	17	68%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 3

<i>Ztotožňujete se s cíli a strategií podniku?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	13	52%
Ne	12	48%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 4

<i>Chtěli by jste změnit zaměstnání?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	17	68%
Ne	8	32%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 5

<i>Jste každoročně povinni zúčastnit se školení o bezpečnosti práce?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	25	100%
Ne	0	0%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 6

<i>Poskytuje Vám podnik ochranné pomůcky?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano - všechny, které potřebuji	25	100%
Ne	0	0%
Jen některé, ostatní si musím dokoupit z vlastních zdrojů	0	0%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 7

<i>Považujete systém odměňování za spravedlivý?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	1	4%
Ne	11	44%
Jen pro některé	13	52%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 8

<i>K Vaší práci máte vždy, včas a v potřebném množství připraveny potřebné výrobní prostředky a suroviny?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano-vždy a všechny, které potřebuji	6	24%
Ne, pokaždé něco chybí	6	24%
Většinou ano, ale někdy něco chybí	13	52%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 9

<i>Myslíte si, že by bylo možné něco ve Vašem podniku zlepšit?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	20	80%
Ne	5	20%
Celkem	25	100%

<i>Ti, co odpověděli Ano, uvedli tyto návrhy</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Zvětšit prostor	13	52%
Lépe se chovat k zaměstnancům	6	24%
Zlepšit finanční ohodnocení	6	24%
Celkem	25	100%

Vyhodnocení otázky č. 10

<i>Vaše dosažené vzdělání je?</i>	Počet	%
Vyučen v oboru, ve kterém pracuji	3	12%
Vyučen v jiném oboru	20	80%
SŠ	2	8%
VŠ	0	
Celkem	25	100%

Příloha č. 4: Dotazník pro širokou veřejnost

Vážení respondenti,
dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k analýze konkurenceschopnosti malého podniku v Moravskoslezském kraji. Výsledky budou použity pro zpracování diplomové práce. *(pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte právě 1 odpověď)*

1. Upřednostňujete při nákupu pečiva malou pekárnu před supermarketem?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Nezáleží mi na tom

2. Je pro Vás důležitý vzhled prodejny?

☐ Ano ☐ Není pro mne důležitý

3. Ovlivní váš nákup informace, že výrobce je držitelem certifikátu kvality ISO a HACCP?

☐ Ano - dám přednost tomuto výrobcí ☐ Ne

4. Kterou značku při nákupu pekařských výrobků upřednostňujete?

☐ Klasa ☐ Český výrobek Garantováno Potravinářskou komorou ČR
☐ Značka není pro mne rozhodující

5. Jaké výrobce pečiva znáte? (označte alespoň 1 možnost, max. včetně jiných 10)

☐ Penam ☐ Illík ☐ Pekařství Velička ☐ United Bakeries ☐ Pekařství Bartovice
Jiné.....

6. Koupili jste někdy výrobky Pekařství Velička? (Odpovíte-li „Neznám...“ přejděte na otázku č. 11, odpovíte-li NE, přejděte na otázku č. 10)

☐ Ano ☐ Ne ☐ Neznám toto pekařství

V případě odpovědi NE uveďte proč.....

7. Proč nakupujete v Pekařství Velička? (označte alespoň 1 možnost, max. 3)

☐ Vysoká kvalita výrobků ☐ Prodejna je blízko ☐ Cena je nižší než u konkurence

8. Které výrobky nakupujete nejčastěji? (označte alespoň 1 možnost, max. 6)

☐ Chléb ☐ Běžné pečivo ☐ Cereální pečivo ☐ Listové pečivo
☐ Plundrové pečivo ☐ Jemné pečivo

9. Ve které z prodejen pekařství Velička nakupujete nejčastěji? (zvolte alespoň 1, max. 2 možnosti)

☐ Ova - Kostelní ☐ Ova - Fifejdy ☐ Ova - Petřkovice ☐ Hlučín

10. Znáte logo Pekařství Velička?

☐ Ano ☐ Ne

11. Věková kategorie

☐ 15-26 let ☐ 27-40 let ☐ 41-60 let ☐ více než 60 let

Děkujeme Vám za Vaše odpovědi a za Váš čas.

Příloha č. 4 A: Vyhodnocení dotazníku pro širokou veřejnost

Celkem bylo dotázáno 230 respondentů (2 dotazníky nebyly pro nedostatky vyhodnoceny).
Celkový počet vyhodnocených dotazníků 228.

Vyhodnocení otázky č. 1

<i>Upřednostňujete při nákupu pečiva malou pekárnu před supermarketem?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	102	44%
Ne	45	20%
Nezáleží mi na tom	81	36%
Celkem	228	100%

Vyhodnocení otázky č. 2

<i>JE PRO Vás důležitý vzhled prodejny ?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	148	65%
Ne	80	35%
Celkem	228	100%

Vyhodnocení otázky č. 3

<i>Ovlivní váš nákup informace, že výrobce je držitelem certifikátu kvality ISO a HACCP?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ne	148	65%
Ano	80	35%
Celkem	228	100%

Vyhodnocení otázky č. 4

<i>Kterou značku při nákupu pekařských výrobků upřednostňujete?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Klasa	55	24%
Český výrobek Garantováno Potravinářskou komorou ČR	103	45%
Značka není pro mne rozhodující	70	31%
Celkem	228	100%

Vyhodnocení otázky č. 5

<i>Jaké výrobce pečiva znáte? (označte všechny možnosti)</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Penam a.s.	179	79%
Illík s.r.o.	115	50%
Semag spol., s.r.o.	120	53%
Pekařství Velička	57	25%
United Bakeries	37	16%
Bartovice	62	27%

Vyhodnocení otázky č. 6

<i>Koupili jste někdy výrobky Pekařství Velička?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	47	21%
Ne (žádný z respondentů neuvedl důvod proč nenakupuje v Pekařství Velička)	10	4%
Neznám toto pekařství	171	75%
Celkem	228	100%

Vyhodnocení otázky č. 7

<i>Proč nakupujete v Pekařství Velička? (označte všechny možnosti)</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Vysoká kvalita výrobků	29	62%
Prodejna je blízko	24	51%
Cena je nižší než u konkurence	8	17%

Vyhodnocení otázky č. 8

<i>Které výrobky nakupujete nejčastěji? (označte všechny možnosti)</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Chléb	28	60%
Bílé (běžné) pečivo	19	40%
Celozrnné pečivo	37	79%
Listové pečivo	14	30%
Jemné pečivo	10	21%
Plundrové pečivo	13	28%

Vyhodnocení otázky č. 9

<i>Ve které z prodejen pekařství Velička nakupujete nejčastěji?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ostrava – Kostelní	14	30%
Ostrava – Fifejdy	15	32%
Ostrava – Petřkovice	20	43%
Hlučín	11	23%

Vyhodnocení otázky č. 10

<i>Znáte logo Pekařství Velička?</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
Ano	16	28%
Ne	41	72%
Celkem	57	100%

Vyhodnocení otázky č. 11

<i>Věková kategorie</i>	<i>Počet</i>	<i>%</i>
15-26 let	91	40%
27 -40 let	68	30%

41-60 let	62	27%
více než 60 let	7	3%
Celkem	228	100%

Příloha č. 5: Dotazník maloodběratelům

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o anonymní vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou využity pro zpracování diplomové práce na téma konkurenceschopnost malého podniku v Severomoravském kraji *(pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte právě 1 odpověď)*

1. Myslíte si, že kvalita výrobků Pekařství Velička je?

☐ Vysoká ☐ Průměrná ☐ Nízká

2. Šíře sortimentu a varianty produktů Pekařství Velička jsou?

☐ Široké ☐ Nedostatečné

☐ Dostatečné, ale některé produkty v tomto Pekařství nevyrábějí

3. Zvýšili byste odběr, kdyby výrobky byly označeny značkou Klasa nebo Český výrobek (Garantováno Potravinářskou komorou ČR)

☐ Ano - Klasa ☐ Ano - Český výrobek ☐ značky nemají vliv na odběr

4. Je o výrobky Pekařství Velička zájem?

☐ Ano - jsou prodány mezi prvními ☐ Stejný jako o výrobky ostatních dodavatelů

☐ Zůstanou většinou jako poslední

5. Jste spokojeni s pracovníky Pekařství Velička, se kterými přicházíte do styku?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Něco by se mohlo zlepšit

6. Je podle Vás poměr cena / kvalita dodávaných výrobků odpovídající?

☐ Ano ☐ Ne

7. Jste spokojeni s dodacími lhůtami?

☐ Ano ☐ Ne

8. Myslíte si, že je firma schopná flexibilně reagovat na změny požadavků zákazníků?

☐ Ano ☐ Ne ☐ Ostatní reagují rychleji

Děkujeme za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

Příloha č. 5A: Vyhodnocení dotazníku o názorech maloodběratelů podniku

Z celkového počtu 179 odběratelů odpovědělo 144 tj. 80%.

Vyhodnocení otázky č. 1

Myslíte si, že kvalita výrobků Pekařství Velička je?	Počet	%
Vysoká	89	62%
Průměrná	55	38%
Nízká	0	

Vyhodnocení otázky č. 2

Šíře sortimentu a varianty produktů Pekařství Velička jsou?	Počet	%
Široké	69	48%
Nedostatečné	0	
Dostatečné, ale některé produkty v tomto pekařství nevyrábějí	75	52%

Vyhodnocení otázky č. 3

Zvýšili byste odběr, kdyby výrobky byly označeny značkou Klasa nebo Český výrobek (Garantováno Potravinářskou komorou ČR) ?	Počet	%
Ano - Klasa		
Ano- Český výrobek (Garantováno potravinářskou komorou ČR)	102	71%
Značky nemají vliv na odběr	42	29%

Vyhodnocení otázky č. 4

Je o výrobky Pekařství Velička zájem?	Počet	%
Ano - jsou prodány mezi prvními	75	52%
Stejný jako o výrobky ostatních dodavatelů	69	48%
Zůstanou většinou jako poslední	0	

Vyhodnocení otázky č. 5

Jste spokojeni s pracovníky Pekařství Velička, se kterými přicházíte do styku?	Počet	%
Ano	143	99%
Ne	0	
Něco by se mohlo zlepšit	1	1%

Vyhodnocení otázky č. 6

Je podle Vás poměr cena / kvalita dodávaných výrobků odpovídající?	Počet	%
Ano	141	98%
Ne	3	2%

Vyhodnocení otázky č. 7

Jste spokojeni s dodacími lhůtami?	Počet	%
Ano	141	98%
Ne	3	2%

Vyhodnocení otázky č. 8

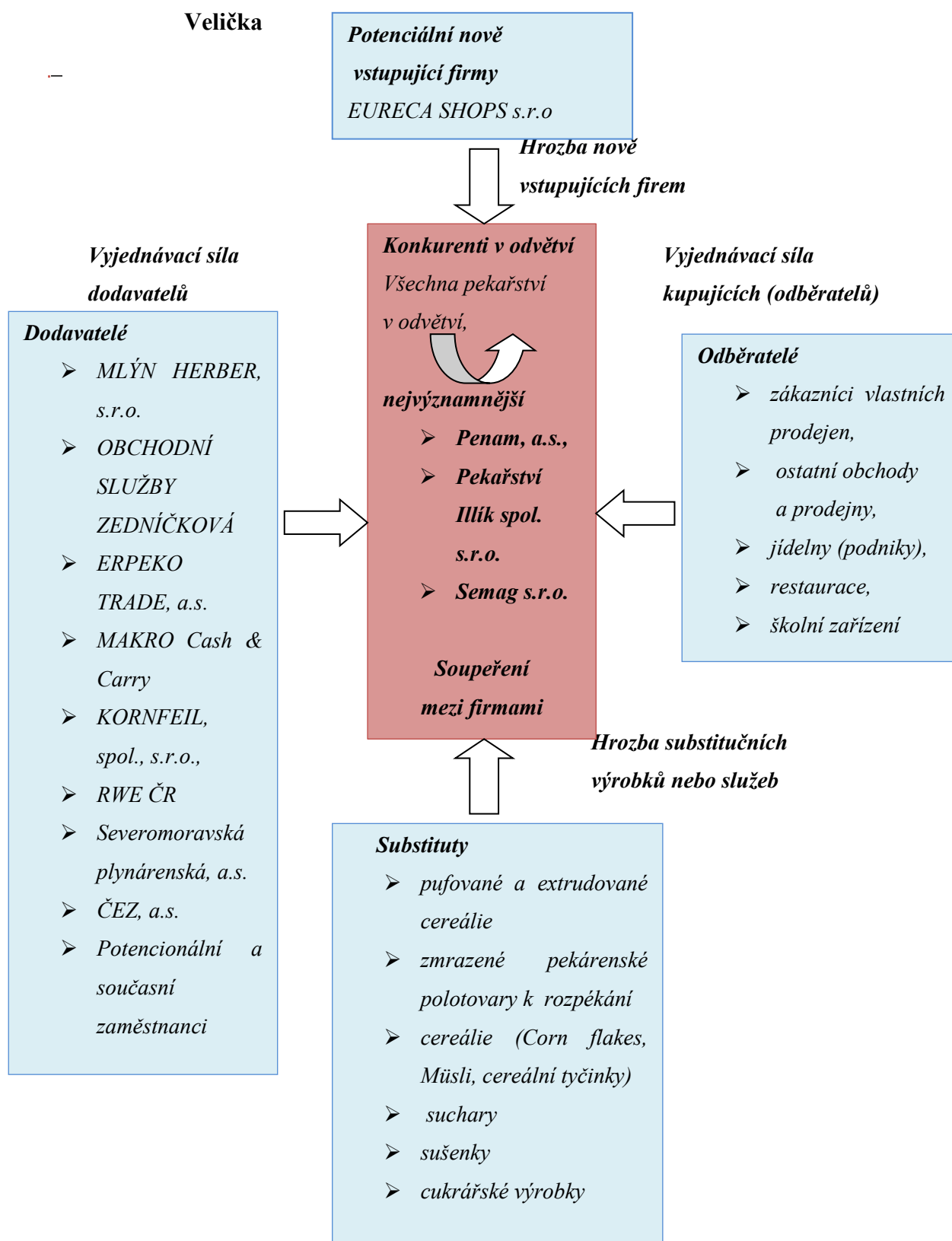
Myslíte si, že je firma schopná flexibilně reagovat na změny požadavků zákazníků?	Počet	%
Ano	143	99%
Ne	1	1%
Ostatní reagují rychleji	0	

Příloha č. 6: Porovnání cen podobných produktů konkurenčních výrobců

Penam a. s.		Illík s.r.o.		Pekařství Velička		Semag s.r.o.	
Název výrobku	Cena v Kč	Název výrobku	Cena v Kč	Název výrobku	Cena v Kč	Název výrobku	cena v Kč
		Chléb 900g	23,90	Petřkovický chléb 900g	27,00	Chléb Šumarský	35,00
Chléb 500g	22,00	Chléb 500g	17,50	Petřkovický chléb 500g	15,00	Chléb kmínáček 500g	19,00
		Chléb šestizrný 500g	17,50	Kovářský vícezrný chléb 500g	17,00		
Chléb zrníkový	27,00					Chléb cerea	29,90
Chléb slunečnicový	21,00			Chléb slunečnicový	25,00		
Banketka	2,50	Banketka	2,10	Banketka	2,00		
Bulka hamburger	5,90	Hamburger	5,90	Hamburger houska	5,00	Hamburger houska	5,00
Rohlík	2,30	Rohlík	1,80	Rohlík	2,00	Rohlík	2,50
		Bulka ražená	2,00	Houska ražená	2,00	Houska ražená	2,00
Krnspitz	5,00	Kornspitz	6,00	Kornspitz	4,50	Kornspitz	6,00
Kobliha	6,50	Kobliha	5,90	Kobliha	4,50	Kobliha	7,00
Kobliha nugát	8,00	Kobliha nugát	5,90			Kobliha nugát	9,00
České buchtíčky	29,00			České buchtíčky	24,00	České buchtíčky	35,00
Vánočka 400g	29,00	Vánočka 400g	26,90	Vánočka 400g	30,00	Vánočka	30,00
Koláč	8,00	Koláč	12,00	Koláč	10,00	Koláč	13,50
Šáteček	7,50	Šáteček	9,50	Šáteček	6,00	Šáteček	7,50
Croissant se sýrem	6,00	Croissant se sýrem	8,00	Croissant se sýrem		Croissant se sýrem	11,00
Závin	27,00	Závin	29,00	Závin	27,00	Závin	35,00
Veka	16,00	Veka	17,90	Veka	11,00	Veka	18,00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil působící na podnik Pekařství



Zdroj: vlastní zpracování na základě MAGRETTA, Joan. Michael Porter: *Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2. s. 43.